

JUNIO 2020

# PLAN DE EMPRESA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN NEGOCIO DE COMIDA A DOMICILIO

BUSINESS PLAN FOR THE  
START-UP OF A HOME  
DELIVERY FOOD COMPANY

ALUMNO: ÁLVARO LAHERA MUÑOZ

DIRECTOR: FRANCISCO MANUEL  
SOMOHANO RODRÍGUEZ

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS



# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA, DE LA ESTRATEGIA Y ASPECTOS ORGANIZATIVOS .....	6
2.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO .....	6
2.2. ESTRATEGIA DE PROCESOS .....	6
2.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	7
2.4. ESTRATEGIA DE PRECIO .....	7
2.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	7
2.6. ESTRATEGIA DE PERSONAL .....	8
2.7. ESTRATEGIA DE EVIDENCIA FÍSICA .....	8
2.8. ASPECTOS ORGANIZATIVOS .....	8
3. MODELO CANVAS DE NEGOCIO .....	10
3.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	11
3.2. RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	12
3.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	12
3.4. PROPUESTA DE VALOR .....	12
3.5. ACTIVIDADES CLAVE .....	13
3.6. RECURSOS CLAVE .....	14
3.7. ALIADOS CLAVE .....	14
3.8. ESTRUCTURA DE COSTES .....	15
3.9. ESTRUCTURA DE INGRESOS .....	16
4. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL .....	17
4.1. PREVISIÓN DE VENTAS .....	17
4.2. PREVISIÓN DE INVERSIONES .....	19
4.3. PREVISIÓN DE GASTOS .....	20
4.3.1. Costes Variables .....	20
4.3.1.1. Coste de materia prima .....	20
4.3.1.2. Comisiones de los repartidores .....	20
4.3.2. Costes fijos .....	21
4.3.2.1. Coste de los suministros .....	21
4.3.2.2. Gastos de personal .....	21
4.3.2.3. Gastos de teléfono e internet .....	22
4.3.2.4. Gastos de seguros .....	22
4.3.2.5. Gastos de asesoría .....	22
4.3.2.6. Gastos de alquiler .....	22
4.3.2.7. Gastos de publicidad .....	23
4.3.2.8. Dotación por amortizaciones .....	23
4.3.3. Costes por ración, coste por kilogramo y márgenes unitarios .....	23
4.3.4. Gastos de constitución .....	25
4.4. CUENTA DE RESULTADOS .....	26
5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA .....	28
6. BALANCE PREVISIONAL .....	32
6.1. APORTACIONES SOCIETARIAS .....	32
6.2. BALANCE PREVISIONAL .....	33
7. ESCENARIO OPTIMISTA .....	35
7.1. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL .....	35
7.2. PRESUPUESTO DE TESORERÍA .....	36
7.3. BALANCE PREVISIONAL .....	37
8. ESCENARIO PESIMISTA (PUESTA EN MARCHA) .....	38
8.1. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL .....	38
8.2. PRESUPUESTO DE TESORERÍA .....	39
8.3. BALANCE PREVISIONAL .....	40
9. REFLEXIONES FINALES .....	41
ANEXOS .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	63

## RESUMEN DEL PROYECTO

Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla la idea de un proyecto empresarial que he denominado Arroz Express. Esta empresa está especializada en la venta a domicilio de diversos tipos de arroces, cocinados al estilo tradicional. La distribución estará a cargo de las empresas de reparto (conocidas como empresas de “delivery”) más conocidas en España, mediante el uso de sus aplicaciones móviles y páginas web.

Uno de los resultados es que la inversión inicial requerida en inmovilizado se estima en 11.786 €, para lo cual se aportan 10.000 € al capital social de la empresa en el momento de su constitución, y se complementa con un préstamo ICO de 15.000 €. El excedente de fondos obtenidos de la financiación se destinará a la compra de las existencias iniciales y a la tesorería operativa.

Para realizar este estudio, se establece un caso base de carácter conservador en el cual la cifra de negocio media se sitúa en el entorno de los 200.000 €, obteniendo un resultado antes de impuestos en el primer ejercicio de 10.000 €, que prácticamente se cuadruplica en el tercer ejercicio.

Además, se establecen otros dos escenarios; uno optimista, en el que la cifra de ventas se estima que sea un 10% superior a la del escenario base; y uno pesimista de puesta en marcha, en el que valoramos el riesgo de pérdidas que el negocio puede esperar, mediante una estimación a la baja de las ventas en el primer año hasta situarlas en un promedio del 30% sobre la cifra esperada, mientras que en el segundo dicho promedio lo situaríamos en un 68%.

Respecto a los flujos de tesorería, las ventas en el establecimiento se cobran al contado, mientras que las realizadas a través de la empresa de reparto se cobran a mes vencido. La mayor parte de los gastos también se satisfacen de forma inmediata. Aun así, al cierre del primer ejercicio la cifra de tesorería superaría los 17.000 €, alcanzando en el tercer ejercicio los 98.000 €, que supondría más de un 80% del activo total de la empresa.

Como conclusión, se trata de un atractivo proyecto que requiere de una reducida inversión, y genera importantes recursos y rentabilidad para los accionistas, traducido en una elevada tesorería en su activo. Estos factores hacen que el modelo pueda ser rápidamente expandible a otras localidades, ya sea en forma de establecimientos propios, o por otra parte, optar por la alternativa de franquiciar el mismo.

## PROJECT SUMMARY

This Final Degree Project develops the idea of a business project, named Arroz Express. This company is specialized in home deliveries with door-to-door services of various types of rice dishes, in traditional-style cooking. The distribution will be handled by door-to-door delivery companies, through their mobile applications and corporate websites.

The initial investment required as far as fixed assets are budgeted in 11,786 € partially funded with its seed capital 10,000 €. Debts are based on an ICO loan of 15,000 €. Remaining funding from the financing sources will be destined to acquire the starting materials and the operating cash flow.

I considered a conservative base in which the average turnover is around 200,000 €, with an initial-year-profit before taxes of € 10,000, which is practically four times in the third year.

Furthermore, two scenarios are considered. First, the optimistic one, the demand is estimated to be a 10% higher than the base scenario. Second, a realistic start-up year, in which we estimate sales on average, 30% of the initial scenario, while in the second year this average would be 68%.

Regarding cash flows, all the sales are considered in cash, while expenses of the door-to-door delivery companies are charged monthly. Most of the expenses are also paid immediately. Even so, at the end of the first year, the cash figure would exceed 17,000 €, reaching in the third year 98,000 €, which would represent more than 80% of the company's total assets.

As a conclusion, this firm is an attractive project that requires a small investment, and generates significant returns and profitability for shareholders, with high cash generation. In our opinion, these factors mean that the model could be expanded to other locations in the short-term, either in the form of third-party establishments or by means the transformation in a franchise business.

# 1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como objetivo el desarrollo del Plan de Empresa para la puesta en marcha de un negocio de comida a domicilio. Como bien recoge la página web de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

*“El **Plan de Empresa** es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.” (DGPYME)].*

A lo largo de este trabajo se realizarán distintos análisis y previsiones que serán necesarios a la hora de poner en funcionamiento a una empresa o negocio. Entre estos encontraremos una descripción general de la idea del negocio, un modelo canvas aplicado a empresas, una cuenta de resultados previsional, un presupuesto de tesorería, un análisis de las necesidades de financiación, y, por último, un balance previsional.

Para responder a la finalidad de un TFG, durante la realización de este proyecto, hemos utilizado los diversos conocimientos adquiridos en distintas materias impartidas en la Universidad de Cantabria, como pueden ser Contabilidad de Gestión, Contabilidad financiera, Análisis contable, Dirección estratégica, Administración de personal, Contabilidad de costes, Análisis y evaluación de inversiones, entre otras muchas. Para la elaboración de este trabajo de fin de grado me fue asignada la línea de “Análisis Contable: Contabilidad de Gestión”, y para su desarrollo he optado por realizar un plan de empresa en un mercado en recesión económica tras la crisis del covid-19. Esto se debe a que a nivel personal siempre me ha atraído la idea de emprender, por lo que considero que este trabajo es una clara oportunidad de ir ganando experiencia y conocimientos que me facilitarán en un futuro la puesta en marcha de mi propio negocio.

Pensando en distintos tipos de negocios que puedan funcionar en un mercado afectado por la crisis posterior a la pandemia, encontramos que el sector de la alimentación, así como el tecnológico, tienen grandes posibilidades y oportunidades de mantener o incrementar su actividad.

*“Las actividades económicas relacionadas con la alimentación, la tecnología y el medio ambiente son de las más resilientes e incluso algunas salen reforzadas de esta situación.” (La Vanguardia, 2020).*

Además, mi prioridad era encontrar un tipo de negocio aplicable a la ciudad de Santander o a la comunidad autónoma de Cantabria. Por estos dos motivos, me he decidido por proponer como TFG la puesta en marcha de una arrocería, enfocada principalmente a la venta a domicilio, tanto por apps como por llamadas telefónicas al establecimiento, ya que es un tipo de negocio poco explotado en Santander.

Desde la perspectiva de la estrategia de marketing de un restaurante, una vez analizado el mercado y la posible competencia existente dentro del sector, se opta por una estrategia de especialización exclusivamente en arroces, y en una estrategia de diferenciación mediante su distribución en dos canales, con entrega a domicilio y recogida en el establecimiento. El trabajo se apoya en la literatura académica en cuanto a la discusión entre la utilización de canales únicos o mediante complementariedades (en el contexto de la multicanalidad). Dado que se ha demostrado que la utilización de más de un canal refuerza el tráfico en la web o app del negocio, propongo complementar ambas vías (Rao, Goldsby, & Iyengar, 2009).

En el caso de la variedad de menús lista para consumir, según Warde (1997, p.193) es realmente llamativa para el potencial cliente, por lo que es obligado tenerla en cuenta y se convierte en una idea central de este tipo de negocios, del que la cadena Starbucks es una referencia globalmente conocida.

El documento se organiza de la siguiente manera: en el apartado que sigue a esta introducción se describe la idea y se explica la estrategia, después se realiza un modelo CANVAS de negocio, a continuación se desarrolla el estudio de viabilidad del negocio a través de los estados contables previsionales. Para el análisis de la viabilidad se analizan dos escenarios, el de alta capacidad de venta y el de puesta en marcha. Finalizo el TFG con unas reflexiones sobre la viabilidad del negocio y las principales dificultades que se pueden anticipar en este momento.

Arroz Express presenta una atractiva rentabilidad para sus inversores incluso desde el primer ejercicio. No obstante, suponiendo un caso pesimista, contemplado como una posible propuesta de arranque en el que la cifra promedio de ventas se situaría en un 30% en el primer ejercicio, y en un 68% en el segundo, la empresa lograría obtener beneficios en el segundo año.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA, DE LA ESTRATEGIA Y ASPECTOS ORGANIZATIVOS**

Arroz Express es un negocio basado en una oferta variada que toma como base el arroz. En un principio, partiremos de una carta básica, con el ánimo de ir aumentando la oferta progresivamente, a la vez que se obtienen recursos financieros por el propio ciclo de explotación del negocio.

Si se considera el marketing mix de una empresa de servicios, según los elementos son los siguientes: producto, procesos, distribución, precio, promoción, personas, y evidencia física.

### **2.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO**

La consideración de los arroces y paellas como un producto de aceptación generalizada por parte de la población, hace que Arroz Express base su estrategia, por una parte, en la especialización en este tipo de cocina, y por otra parte, en la diferenciación que supone su venta a domicilio. La conjunción de ambos aspectos supone la principal ventaja competitiva de la empresa. La idea es ir forjando una imagen de marca que permita su desarrollo a través de la apertura de nuevos centros, bien sea propios, o bien, a través de la franquicia de dicha marca. Evidentemente el producto básico será el arroz, combinando una serie de ingredientes, para cada tipo de menú establecido. Así, la carta dispondrá de distintos arroces y paellas tradicionales, además de incorporar una línea vegana, para atender este tipo de mercado, cada vez más en auge, e incluso una opción para personalizar el arroz al gusto del cliente.

La calidad y la visión medioambientalmente responsable del negocio nos lleva a la utilización en exclusiva de proveedores de Cantabria, a excepción del arroz, cuyos productos sean considerados ecológicos puede establecer otra ventaja competitiva respecto a otras empresas del sector.

### **2.2. ESTRATEGIA DE PROCESOS**

La empresa comienza su proceso productivo mediante la compra de la materia prima a sus proveedores locales, seleccionados con el fin de mantener su compromiso con el medioambiente y alcanzando los estándares de calidad que la empresa se propone conseguir de sus productos.

Unas horas antes de empezar el servicio de cocina, el jefe y los ayudantes de cocina dedican su tiempo a preparar la base de los ingredientes que serán necesarios para los pedidos del día.

El siguiente paso es la llegada de un pedido a la cocina de de Arroz Express por parte de algún cliente. Este será recogido por un ayudante de cocina, bien a través de la línea telefónica de la empresa, de la aplicación de la empresa de reparto que haya seleccionado el consumidor o bien al recibir el pedido directamente de un cliente en el establecimiento.

Una vez se ha recibido el encargo, se le notificará al jefe de cocina, el cual se encarga de gestionar el orden en el que se preparan todos los pedidos en función del tiempo de cocción, cuando se efectuó el pedido y la hora que haya especificado el cliente su entrega.

Los ayudantes de cocina se encargarán de reunir y preparar los ingredientes específicos de cada pedido, para que el jefe de cocina comience a realizar el cocinado de las raciones, con un tiempo estimado de entre 25 a 35 minutos dependiendo de cada tipo de arroz.

Por último se empaqueta el pedido en una paellera no retornable y se le entrega al transportista de la empresa de reparto o directamente al cliente si decide realizar la recogida personalmente.

### **2.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución se realiza por dos vías. En primer lugar, el cliente tiene la posibilidad de recoger la comida en el local. Además, para atender las necesidades del cliente, el producto se le llevará a su casa, para lo cual, contamos para su distribución con los repartidores más habituales en el mercado nacional.

El mercado en el que se desarrollará la actividad será el de la venta de comida a domicilio, que según los últimos estudios publicados, tiene una cuota de participación del 9,1% de la población, mientras que la recogida en local para su consumo a domicilio representa un 8,1 % de la población.

La ubicación del local se encontraría en un emplazamiento estratégicamente seleccionado, con el fin de ser capaces de responder a cualquier pedido en un tiempo estimado aceptable, considerando que a los repartidores no les tomará más de 15 minutos desde la recogida del pedido hasta su entrega. También se tiene en cuenta que el aparcamiento sea rápido y fácil.

### **2.4. ESTRATEGIA DE PRECIO**

La política de precios fijada para este proyecto se ha realizado en base a un estudio de precios de establecimientos de restauración en cuya carta figuran los arroces. De acuerdo a este estudio, se ha determinado un precio algo inferior a los de mercado para poder ser competitivos.

Para la determinación del precio de los productos ofrecidos por Arroz Express, se ha optado por, en primer lugar, realizar el cálculo de todos los costes de las materias primas y costes fijos por ración, para después, poder estimar un precio competitivo o ligeramente inferior al de la competencia más directa en la localidad. Este análisis será desarrollado más adelante en el modelo CANVAS y en la previsión de gastos de la cuenta de resultados.

### **2.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Con objeto de llegar al mayor número posible de consumidores potenciales en la localidad de Santander, resulta indispensable dar a conocer el negocio utilizando las herramientas publicitarias a nuestro alcance. Para ello la empresa realizará campañas de publicidad enfocadas en destacar la visión y misión medioambiental que sigue la empresa al utilizar proveedores ecológicos de la región, además de su oferta de arroces veganos para el sector de la población más preocupado por su alimentación.

Los medios que utilizará la empresa serán cuñas de radio en emisoras locales, anuncios en prensa local, y campañas de publicidad en redes sociales, como Instagram o Google maps.



## **2.6. ESTRATEGIA DE PERSONAL**

Por un lado, contaremos en plantilla siempre con un jefe de cocina, el cual se encargará de la mayor parte de la elaboración de las raciones de arroz, de dirigir a los ayudantes de cocina y de preparar los encargos de materias primas para los servicios de la semana.

Por otro lado, será necesaria la inclusión de uno o varios ayudantes de cocina en plantilla, para ayudar al jefe con la elaboración de las raciones, preparar las materias primas antes de empezar el servicio y recoger los pedidos de los clientes. Debido a la estacionalidad del negocio, se contratará a un ayudante de cocina en los meses de invierno, primavera y otoño, y a tres en los meses de verano.

En esta fase del proyecto el contacto con el cliente se realiza durante un tiempo muy limitado, ya sea con la petición de la orden o con la recogida. Por este motivo, el personal debe ser especialmente educado y amable, intentando anticiparse a cualquier problema con la entrega.

## **2.7. ESTRATEGIA DE EVIDENCIA FÍSICA**

La evidencia física se refiere a la experiencia de utilizar nuestro servicio. Debido a que según la literatura académica es un factor secundario en la estrategia de los servicios de comida rápida (Loo, Boo & Khoo-Lattimore, 2013, p. 10639<sup>1</sup>). Entonces, en la búsqueda de la eficiencia y la innovación, nos hemos alejado de un local de restauración al uso, con lo que el acondicionamiento del mismo tendrá un carácter funcional, de tal manera que el diseño del mismo facilite al cliente la recepción de los pedidos. La decoración del local combinará tonos claros basados en el blanco del arroz y en el amarillo del azafrán y deberá ser un entorno alegre y luminoso, que transmita limpieza y eficacia.

Con el objeto de economizar los costes de la materia prima, las paelleras reciclables no llevarán publicidad, pero sí los embalajes donde serán transportadas, que llevarán el anagrama de la empresa.

## **2.8. ASPECTOS ORGANIZATIVOS**

La empresa comenzará su actividad el mes **de enero del año 2021**, dedicando sus esfuerzos los últimos meses de este año en preparar todo lo necesario para la apertura del negocio.

Se establecerán horarios para los trabajadores, siendo el horario para las comidas de 11:30 a 16:30, y un horario para la cena de 20:00 a 23:00. Aclarar que el servicio por la mañana comenzará a partir de las 12:30.

En invierno el número de fogones en funcionamiento será únicamente de uno, con cuatro quemadores. Cada quemador se estima que pueda producir de media al menos 2 raciones a la hora. Además, dentro del horario de trabajo, las dos primeras horas de la mañana (las once y las doce), y normalmente la primera de la noche (las ocho), no se producirá ninguna ración, ya que esas horas están destinadas a la preparación de las materias primas y el mantenimiento del equipo.

---

<sup>1</sup> Es la sexta variable en capacidad de influir después de producto, precio, promoción, localización y personal.

Análogamente en los meses de verano, contaremos con tres fogones de cuatro quemadores cada uno, capaces de producir dos raciones a la hora por quemador.

Algunas de las características más importantes del plan de empresa se recogen en la tabla 1 y se desarrollarán en posteriores apartados de este trabajo.

**Tabla 1 Características generales de Arroz Express**

<b>Sector</b>	Hostelería
<b>Actividad</b>	Restauración
<b>Código de CNAE</b>	5610 restaurantes y puestos de comidas
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Localización</b>	Santander, Cantabria
<b>Instalaciones</b>	Restaurante de 80m <sup>2</sup>
<b>Equipos y maquinaria</b>	Equipos de telefonía, equipos informáticos, fogones, horno y mobiliario
<b>Personal y estructura organizativa</b>	El personal contará con un jefe de cocina, tres ayudantes de cocina de cocina (siendo dos de ellos contratados temporalmente en verano). Además, un ayudante de cocina actuará como recepcionista para gestionar los pedidos.
<b>Cartera de servicios</b>	Venta de una selección de arroces a domicilio
<b>Clientes</b>	Población adulta en general
<b>Herramientas de promoción</b>	Redes sociales, radio y prensa local
<b>Inversión inicial inmovilizado</b>	11.786 €
<b>Facturación media estimada</b>	200.000 €

Fuente: Elaboración propia.

### 3. MODELO CANVAS DE NEGOCIO

El modelo de planificación financiera de este negocio se soporta en la realización de un modelo canvas, resumido en la figura 1 de este trabajo, y desarrollado a lo largo de este apartado.

Figura 1 Modelo Canvas

<b>Aliados Clave</b>  -Proveedores ecológicos de la región.  -Glovo, Deliveroo y otros deliveries serán los mayores aliados a futuro de la empresa, ya que se encargarán del envío de los pedidos y de dar cierta publicidad a la empresa y del servicio de transporte.  -Un asesor de franquicia puede ser un aliado en el futuro, el cual ayude a expandir a la empresa a más poblaciones en forma de franquicias.	<b>Actividades Clave</b>  -Selección de arroces y materias primas de calidad, cocinándose en un tiempo aproximado de entre 25 y 35 minutos.  -Venta a través del local, del teléfono o de la app Glovo.  -Los problemas e incidencias se pueden gestionar a través de la app o llamando al teléfono del negocio.	<b>Propuesta de Valor</b>  -Tener un establecimiento especializado exclusivamente en la elaboración de arroces, y con venta a domicilio. Esto diferencia a la empresa de sus competidores, ya que si bien hay establecimientos que venden arroces, no hay ninguno que se especialice en exclusiva a estos y que solo los venda a domicilio.  -Arroz Express es el único establecimiento que ofrece la posibilidad de realizar pedidos de raciones unitarias.  -No es necesario una fianza por el envase, ya que usamos uno no retornable.  -Línea de arroces vegana y arroz al gusto del consumidor.  -Proveedores ecológicos de proximidad.	<b>Relación con el Cliente</b>  -Trato más humano por llamada o en el local, y más automatizado en la app o internet.  -Valoraciones y opiniones a través de la app del delivery correspondiente.  -Se formará un vínculo de familiaridad con el cliente ya que seremos la primera arrocería de Santander en la app de los deliveries más comunes en España.	<b>Segmentos de Clientes</b>  -Debido a que comercializamos un producto tradicional de gran consumo por toda la población española, nuestra clientela potencial son todos los hogares de Santander.
<b>Recursos Clave</b>  -Personal especializado en la restauración.  -Local adaptado al servicio de la restauración y equipo de cocina en condiciones óptimas de servicio.		<b>Canales</b>  -Tienda propia para encargos y recogidas de pedidos.  -Venta con reparto a través del servicio de empresas de delivery.		
<b>Estructura de Costes</b>  -Coste de licencias -Coste de la maquinaria -Compras de materias primas -Gastos de personal -Costes del local -Comisiones con Glovo			<b>Estructura de Ingresos</b>  -Venta de los productos alimenticios -Ingresos derivados de las inversiones financieras del excedente de tesorería	

Fuente: Elaboración propia

### 3.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Lo primero es identificar al principal consumidor de nuestros productos, para así llevar a cabo una estrategia comercial adecuada. Al tratarse de un producto tradicional de gran consumo entre todo tipo de población, la segmentación de clientes se basará en el número de hogares existentes en la población de Santander.

**Figura 2 Población adulta Santander**

Censos de Población y Viviendas 2011. Viviendas. Resultados Municipales. Principales resultados  
Cantabria

Viviendas por municipios (con más de 2.000 habitantes) y tipo de vivienda  
Unidades: viviendas

Tabla Gráfico Mapa

	1 Total viviendas (2+3)	2 Total viviendas familiares (2.1+2.2)	2.1 Total viviendas principales (2.11+2.12)	2.11 Viviendas principales convencionales	2.12 Alojamientos	2.2 Total viviendas no principales (2.21+2.22)	2.21 Viviendas secundarias	2.22 Viviendas vacías	3 Total viviendas colectivas
39075 Santander	92.442 <sup>1</sup>	92.423 <sup>1</sup>	73.395 <sup>1</sup>	73.395 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	19.028 <sup>1</sup>	8.286 <sup>1</sup>	10.742 <sup>1</sup>	16 <sup>1</sup>

Fuente: INE, 2011.

**Figura 3 Población adulta Santander**

#### Población por grandes grupos de edad y sexo

Años						
2019						
Sexo						
Ambos sexos		Mujeres		Varones		
Grupo de edad		Grupo de edad		Grupo de edad		
Total	De 16 a 64 años	Total	De 16 a 64 años	Total	De 16 a 64 años	
Variables	Variables	Variables	Variables	Variables	Variables	
Municipios	Población	Población	Población	Población	Población	Población
39075 - Santander	172.539	108.208	92.984	56.475	79.555	51.733

Fuente: ICANE, 2019.

Como podemos observar en los datos del censo del ICANE en la figura 3, Santander cuenta con una población en edad de trabajar de 108.208 habitantes, una cifra suficientemente importante como para presentar una buena oportunidad de negocio. Cabe destacar que, al tratarse de un destino vacacional, la población aumenta considerablemente en la época estival, pudiendo alcanzar un mayor número de ventas en esas fechas. “Santander duplica su población en verano, con 312.000 turistas en julio y 371.000 en agosto” (Europapress, 2018).

Considerando el número de hogares existentes en la ciudad de Santander sacados de la figura 2, 92.422, y descontando el número de hogares vacíos, 10.742, tendremos que los hogares ocupados en esta localidad son 81.680. Teniendo en cuenta la población existente en la localidad, podría estimarse una media aproximada de dos personas por hogar en invierno, y cuatro en verano. Dado que en este negocio existe la posibilidad de encargar raciones individuales, la clientela potencial mínima sería el número total de hogares habitados en Santander, sin embargo, al contar con una media de dos personas en invierno y cuatro en verano por hogar, esta cifra de clientela potencial se multiplicaría por estos mismos valores.

### **3.2. RELACIÓN CON EL CLIENTE**

La relación con el cliente difiere dependiendo del método de compra que haya utilizado. Por un lado, encontramos una relación más personal o humana a través del servicio de venta telefónica o la venta directa en el local, ya que uno de los ayudante de cocinas contratado se encargará de atender personalmente las demandas y exigencias de los clientes. Por otra parte, el trato será mucho más automatizado al realizar los pedidos a través de la aplicación de móvil, ya que no es necesaria la intervención humana.

En cuanto al servicio atención al cliente, los clientes podrán valorar y dejar sus opiniones y valoraciones en la aplicación del reparto correspondiente o llamar al teléfono del restaurante para tratar de solucionar algún tipo de error en el envío.

Tal y como hemos comentado anteriormente, se formará un vínculo de familiaridad con el cliente a través de las aplicaciones de deliveries, ya que Arroz Express sería de las escasas arrocerías de Santander en ofrecer sus servicios a través de su plataforma.

### **3.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

El principal canal de distribución es la venta y el reparto a través de la aplicación de reparto, sin embargo, también se contará con una recepción de pedidos vía telefónica a cargo de la empresa y otra de recepción de pedidos en el propio establecimiento. Añadir, además, que el local también contará con un punto de recogida para los clientes que prefieran no esperar al repartidor. Esta opción no contará con la participación de los distintos deliveries, evitando así las comisiones que cobran estos por envío.

### **3.4. PROPUESTA DE VALOR**

A diferencia de otros restaurantes, cuyos arroces son precocinados o recalentados, en Arroz Express se apuesta por un producto de buena calidad, que mantenga un sabor casero y tradicional que atraiga al paladar de todos por igual. Para ello se utilizarán ingredientes frescos, ya que la empresa contará con un abanico de proveedores de productos ecológicos de ámbito local o regional. La lista de los proveedores está disponible en el Anexo 1.

Una particularidad importante de Arroz Express es la posibilidad de servir raciones individuales, aspecto que nos diferencia de cualquier otro negocio de similares características. Además, la paellera en la que se sirve el producto es no retornable, lo que evita el establecer una fianza al cliente por la devolución de esta. Las paelleras se adjuntan en el Anexo 2.

La empresa también se aprovecha de un mercado con poca competencia en la localidad, en un sector creciente como es el de las ventas por aplicaciones móviles, y enfocándose en exclusiva a la venta a domicilio o por encargos.

*“El mercado crecerá entre el 6% y el 7% en el periodo 2019-2020, gracias al crecimiento del gasto y la implantación del 'delivery'” (Europapress, 2019).*

Existen establecimientos de restauración que ofrecen distintos productos de alimentación, encontrándose entre ellos algún tipo de arroz o paella, que en algún caso incluso podrían entregarlo a domicilio, pero no existe una arrocería como tal que lleve su cocina al domicilio del cliente.

Si hacemos un análisis de la competencia, a través de la realización de una consulta por internet de arrocerías existentes en Santander, el resultado que nos muestra es el siguiente:

- Restaurante A Banda Arroz
- Los Infantes Gourmet
- Peña Candil
- Restaurante El Barco
- Restaurante El Muelle
- Arrocería El Molinuco
- El Machi
- Restaurante La Cañía
- Santander Veinte
- Balneario de la Concha

De esta lista, solamente El Machi y Santander Veinte sirven arroces a domicilio, si bien no se trata de restaurantes especializados únicamente en arroces, sino que este producto forma parte de una carta más extensa. Por otra parte, ambos establecimientos exigen un pedido mínimo de dos raciones por envío, y una fianza por devolución del recipiente.

Al comparar los precios de la carta de Arroz Express con el de la competencia, podemos observar que nuestra tarifa se encuentra en el entorno de los precios de otros restaurantes o incluso por debajo. Las cartas se encuentran en el anexo 3.

Otro punto diferenciador frente a la competencia es la inclusión de una selección de arroces veganos, para poder satisfacer las necesidades de un grupo de personas cada vez más numeroso; y la exclusiva oferta de una ración en la que el cliente pueda personalizar sus arroces con hasta un máximo de tres ingredientes, a elegir entre todos los disponibles para el resto de los arroces, exceptuando el bogavante.

### **3.5. ACTIVIDADES CLAVE**

La elaboración de los productos seguirá los criterios de selección de arroces y materias primas de calidad, a la vez que se cocinarán siguiendo unas recetas tradicionales para conseguir el sabor y la calidad deseados. En ningún caso, los arroces tendrán una base precongelada o precocinada, realizándose en exclusividad para cada encargo.

Las etapas en la ejecución de la actividad del negocio, obviando la compra de materias primas, son las siguientes:

- Recepción del pedido por un ayudante de cocina
- Gestión del pedido por el jefe de cocina
- Preparación de los ingredientes por ayudante de cocina
- Elaboración del arroz solicitado por el jefe de cocina, lo que tomará un tiempo estimado de cocinado de 25 a 35 minutos aproximadamente.
- Empaquetado del producto cocinado

Por último, a la hora de resolver cualquier tipo de problemas o incidencias, Arroz Express ofrece un servicio de atención al cliente para tratar de solventar dichos inconvenientes, como pueden ser retrasos en la entrega o que el producto se encuentre en mal estado. Todas las peticiones que les puedan surgir a los clientes se podrán gestionar a través de la app para consultas más sencillas o de llamadas telefónicas para problemas de mayor complejidad.

### 3.6. RECURSOS CLAVE

El factor más importante para el éxito del negocio son sus empleados, más concretamente su jefe de cocina, en el que recaerá buena parte del éxito de este negocio. Para la selección, tanto de este jefe de cocina como de sus ayudantes, se realizará una selección entre candidatos especializados en la restauración, bien a través de Escuelas de Hostelería, o, en su defecto, a través de empresas especializadas en la captación de profesionales.

Para la elaboración de la tabla salarial del personal, dada la probable temporalidad de los ayudantes de cocina, hemos establecido el salario base para estos, mientras que para el jefe de cocina, al considerarle persona estratégica del negocio, su renta anual será superior a la establecida en el Convenio Colectivo, que refleja una cuantía de unos 16.000 € anuales. El Convenio Colectivo se adjunta en el anexo 4.

La estructura de personal de la empresa tendrá el siguiente detalle:

- Un jefe de cocina, el cual debe ser una persona cualificada y organizada para poder llevar a cabo todos los pedidos a tiempo y poder dirigir a los ayudantes de cocina. Su salario bruto anual será de 25.000 €.
- Los ayudantes de cocina, uno en temporada de invierno, y tres en verano. Necesitan ser lo bastante rápidos y habilidosos para poder seguir las instrucciones del jefe y completar los pedidos a tiempo. El ayudante de cocina puede actuar como recepcionista para los pedidos, estará encargado de anotar los pedidos telefónicos y los pedidos de clientes que se presenten en el local. Su salario bruto anual será de 12.000 € anuales.

Por otra parte, el establecimiento deberá estar adaptado al negocio de la restauración, tanto en la parte de los activos necesarios para cocinar, como en todas las licencias necesarias para iniciar su actividad.

### 3.7. ALIADOS CLAVE

Los mayores aliados para el desarrollo de la actividad de la empresa son nuestros proveedores alimenticios de la región, con los cuáles esperamos mantener una estrecha relación para alcanzar los objetivos de calidad de la empresa y potenciar la economía de Cantabria.

En la búsqueda de aliados clave para desarrollar nuestra actividad, se podrían nombrar a Glovo, Deliveroo y otros deliveries como potenciales aliados a futuro, a pesar de que por el momento somos un cliente más. Esto se debe a que, a cambio de una comisión sobre la venta, ayudarán con la publicidad del establecimiento, proporcionarán el equipo y la aplicación necesarios para gestionar los pedidos, y se encargarán de los repartos.

*“Deliveroo, Glovo y UberEats: Entre el 7% y 50% del importe del pedido, sabemos que es un gran abanico, pero hay muchos factores que pueden influir en esta comisión. Estos porcentajes se negocian individualmente con cada comercio. Variará entre si el restaurante pone a los ‘riders’ o se encargan ellos, si tienen exclusividad con su plataforma, el número de ventas mensuales, etc. Lo más habitual es alrededor del 30% por lo que hemos podido comprobar. También te pueden proporcionar tablets e impresoras, al inicio de la colaboración con ellos.” (Friday-mood, 2019).*

Destacar que tanto Glovo como Deliveroo están muy bien valorados por la población en general, obteniendo el primero de 371.000 reseñas en la Play Store, una nota media de 4.2 estrellas sobre 5, y la segunda 4.2 estrellas de nota media sobre 177.000 reseñas. Ambas capturas están disponibles en el anexo 5.

Por otra parte, encontramos que Glovo ha realizado en estos últimos meses una alianza con BP para facilitar el suministro de productos básicos a los hogares, siguiendo el plan de contención diseñado por la energética en sus estaciones de servicio, evitando cualquier tipo de contacto para minimizar los riesgos de contagios por la pandemia. El recorte de la noticia se adjunta en el anexo 6.

Glovo incluso se ha adaptado a esta nueva situación del Covid-19 mediante la entrega de sus pedidos sin la necesidad de firmar cuando le llegan al cliente.

Por último, se puede destacar la ayuda de un asesor de franquicias el cual nos ayude a desarrollar nuestra actividad en otras poblaciones, convirtiendo el modelo de negocio de Arroz Express en uno de franquicias.

### **3.8. ESTRUCTURA DE COSTES**

Como en cualquier empresa, los costes son un factor fundamental a tener en cuenta a la hora de realizar su actividad. En Arroz Express destacamos los siguientes:

- Los costes de licencias, ya que también será necesario tener en cuenta los costes por distintas licencias que sean necesarias para el desarrollo de la actividad.
- Coste de la maquinaria. En este apartado no solo se incluye el coste de adquisición, sino que también habrá que tener en cuenta el coste del mantenimiento o reparaciones que sean necesarios, además de la recuperación de la inversión vía amortización.
- Los costes de aprovisionamiento de las materias primas, ya que sin estas no podríamos realizar nuestra actividad, además de que al tratar con proveedores ecológicos de proximidad, conseguimos materias primas para cumplir el objetivo de calidad en nuestros productos.
- Los costes de personal. Es uno de los gastos comunes a la mayoría de los negocios, y en Arroz Express no es la excepción, ya que tenemos en plantilla a un equipo de cocina, compuesto de un jefe de cocina todo el año, y un ayudante de cocina en invierno y tres en verano.
- Los costes del local. Entre ellos encontramos el coste de los suministros básicos como pueden ser la luz, el agua y el gas, además del coste por el alquiler del establecimiento, y otros costes como impuestos por recogidas de basura.
- Las comisiones con los deliveries. Como se ha citado anteriormente, los deliveries por sus servicios requieren de una comisión que varía dependiendo del acuerdo con cada empresa, siendo lo más habitual una comisión por cada venta de un 30%.
- También será necesario tener en cuenta el coste del seguro del local.
- El coste del servicio telefónico e internet. Consideramos que es esencial debido al modelo de venta online que la empresa pretende imponer, una línea telefónica además de un adecuado servicio a internet que pueda soportar los pedidos de los clientes y no se quede colgado.
- Los costes por la publicidad. Darse a conocer a los potenciales clientes es vital para el éxito de la empresa, por lo tanto, será necesario realizar un desembolso económico en estas actividades, por ejemplo, mediante cuñas de radio o anuncios en la prensa local, especialmente durante los fines de semana.



- Gastos en asesorías derivados de empresas contratadas para ayudar con la contabilidad de la empresa.
- Intereses bancarios. Los préstamos van a ser un punto clave a la hora de financiar la actividad de la empresa, sobre todo en sus inicios para realizar los grandes desembolsos que serán necesarios.

### **3.9. ESTRUCTURA DE INGRESOS**

En la parte del análisis de los ingresos, estos se evaluarán desde la perspectiva de su origen, en ingresos de ventas en local o ingresos de ventas a domicilio. También, se realizará un análisis de cuota de ventas por cada opción ofertada en el menú. Además, cabe la posibilidad de que ante una situación favorable en la actividad de la empresa se generen excedentes de tesorería. Dichos excedentes de tesorería no producirán ningún beneficio si no se realiza algún tipo de operación con ellos, por lo que, en esta situación, se podrá optar por rentabilizar los mismos a través de inversiones financieras.

## 4. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

A la hora de realizar una cuenta de resultados previsional, ha sido necesario la elaboración de, por un lado, una demanda y ventas estimadas de nuestros productos, por otro lado, una previsión de inversiones, cuyo traslado a la cuenta de resultados se realizará vía dotación a amortizaciones, y, por último, una previsión de gastos.

La empresa comenzará su actividad el mes de enero de 2021, ya que los últimos meses de 2020 se dedicarán a preparar todos los trámites necesarios para la apertura.

El trabajo se ha realizado considerando una posición conservadora como caso base del estudio, en lo que a gastos y a demanda se refiere, ya que, por ejemplo, no se han tenido en cuenta descuentos en la compra al contado de materias primas; y además, durante el primer año, se alcanzará de forma progresiva un 80% de la cifra de negocios prevista, partiendo el primer mes de un 60%. A partir de julio del segundo año se espera obtener la cifra de ventas estimada.

Además, se han tenido en cuentas dos escenarios adicionales, con el objetivo de ampliar el estudio de la empresa:

- El primero es un escenario optimista en el cual el negocio consigue unas ventas superiores a las previstas en el caso base en un 10% adicionales, ya que existe la posibilidad de que el negocio sea un gran éxito desde su apertura.
- Por último, el segundo escenario es uno pesimista en el que se ha tenido en cuenta una disminución de la cifra de ventas en la que solo se alcanzase el 30% de la capacidad disponible, a los efectos de estimar una cantidad máxima de capital semilla que permita cubrir las necesidades de tesorería durante los dos primeros años.

### 4.1. PREVISIÓN DE VENTAS

Para la previsión de ventas debemos tener en cuenta que este negocio cuenta con un factor de estacionalidad, ya que en verano la población del municipio prácticamente se duplica.

Por lo tanto, las estimaciones tanto de ventas, como de gastos que veremos más adelante estarán divididas entre los meses de invierno y los de verano. Hay que aclarar que en invierno englobamos también las estaciones de primavera y otoño de ahora en adelante, con el fin de simplificar visualmente la información.

Para la estimación de la cifra de ventas hemos considerado el número de hogares ocupados y la población media para estos hogares, de dos personas en invierno, duplicándose en verano. Así, el pedido medio por hogar consideramos será de dos raciones. Hemos establecido a su vez, en base al artículo publicado por Noticias Bancarias, que en estos últimos meses un 9,1% de la población española compra comida a domicilio por apps, mientras que el 8,1% adquiere comida en el establecimiento para llevársela a su domicilio. A estos porcentajes, le hemos estimado una cuota de mercado para Arroz Express del 4% en el primero de los casos, y del 1,25% en el segundo.

*“El barómetro refleja la buena acogida que ha tenido el servicio a domicilio y las fórmulas de encargo que han habilitado muchos restaurantes durante el confinamiento. Según la encuesta, el 9,1% de la población ha pedido comida a domicilio en las últimas semanas a través de aplicaciones como Glovo, Just Eat o Deliveroo, y el 8,1% ha optado por pedir*

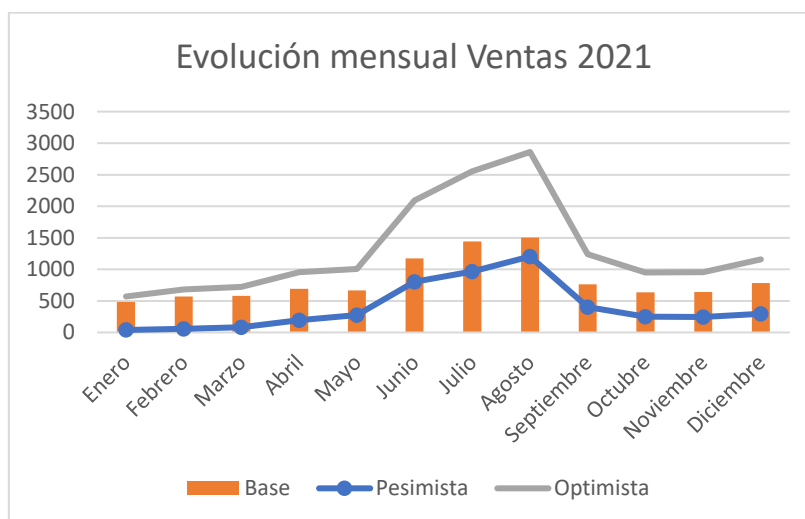
*comida a los locales para recogerla en los establecimientos y comerla en casa.”* (Noticias Bancarias, 2020).

Este objetivo está previsto alcanzarse a mediados del segundo año, contemplando el estudio, en su primer año, la consecución al finalizar el mismo de un 80 % de dicho objetivo, para llegar al 100 % a mediados del segundo año. Resaltar que debido a que se realiza una promoción por la apertura del negocio en el mes de enero del primer ejercicio, se han estimado unos ingresos por ventas un 10% inferiores a los previstos para este mes, cumpliendo con un 60% del objetivo impuesto para el mes.

Se adjunta en el anexo 7 la tabla con las hipótesis de este caso.

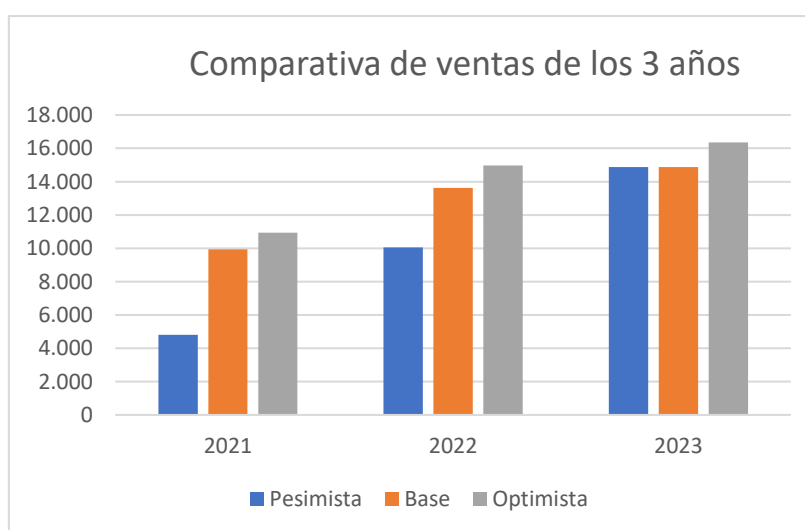
A continuación se presenta un gráfico con la evolución mensual de las ventas del caso base y su comparativa con el caso optimista y pesimista, en el primer ejercicio, casos que se detallan más adelante, además de la comparativa a tres años.

**Gráfico 1 Comparativa de ventas mensuales entre casos en 2021**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2 Comparativa de ventas entre los casos en los 3 años**



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. PREVISIÓN DE INVERSIONES

Respecto a la inversión inicial realizada por la empresa, encontramos que está dividida entre la adquisición de mobiliario, maquinaria y entre la inversión en un bien arrendado como es el local al realizar obras de acondicionamiento en el mismo.

**Tabla 2 Inversión inicial**

INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTO	IMPORTE
Obras de acondicionamiento	6.000
Maquinaria	3.786
Mobiliario	2.000
<b>Total</b>	<b>11.786</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la cifra de Obras de acondicionamiento se ha utilizado información de diversas fuentes como pueden ser Escaparatix o Habitissimo a lo largo del anexo 8 y en parte del 16. En estas se estima un precio medio de 8.900 €, sin embargo, debido a que Arroz Express no es un restaurante en el que se pueda disfrutar la comida en el establecimiento, el coste para adaptar al local solo se enfoca en la cocina y las necesidades de los empleados, estimando un precio inferior de 6.000 €.

Respecto a la maquinaria, su coste se desglosa en:

- 3 fogones de cuatro quemadores cada uno, y con una producción de dos raciones a la hora por cada quemador
- 2 hornos de convección, con cuatro bandejas cada uno
- 2 frigoríficos para almacenar el producto fresco en periodos cortos de tiempo

En cuanto al mobiliario, en la figura 15 se estiman unos gastos 2.500 €, sin embargo, al no necesitar de nada más que un mostrador para atender al cliente y del mobiliario de cocina, hemos estimado su coste en unos 2.000 €. Este se desglosa:

- 2 mesas de trabajo de cocina
- 2 estanterías de cocina
- 1 fregadero de cocina
- 3 campanas de extracción de humos
- Utensilios de cocina, en el que estimamos un valor de 400 €, y que se desglosan en:
  - ❖ 2 sets de cuchillos
  - ❖ 30 paelleras
  - ❖ 3 coladores
  - ❖ 5 espumaderas

Todos los precios están disponibles en el anexo 8 de este proyecto.

Con respecto a futuras inversiones, por el momento la empresa no tiene previsto el realizar ninguna inversión en el horizonte temporal cercano, ya que, como explicaremos en un futuro apartado del trabajo como conclusión, la empresa tiene las características adecuadas para ser tratada como una franquicia en distintos puntos de España.

### 4.3. PREVISIÓN DE GASTOS

#### 4.3.1. Costes Variables

##### 4.3.1.1. Coste de materia prima

Para comenzar la previsión de gastos hemos calculado en primer lugar el coste de materia prima por ración. Cabe destacar que, aunque el negocio vaya a ofrecer distintos tipos de arroces, para simplificar la elaboración de este proyecto se ha tenido en cuenta un único producto, el más demandado, siendo este la paella de marisco, la cual representa bastante bien el funcionamiento de la empresa. Los precios de las materias primas se han obtenido de distintos establecimientos de España. Dependiendo del tipo de arroz, la ración del arroz oscilará entre los 400 g y los 500 g.

**Tabla 3 Coste de la materia prima por ración**

Materia Prima	Precio de compra	Unidades/kg/L comprados	Unidades/kg/L por ración	Coste de MP por ración
Arroz	13,00 €	5 kg	0,1 kg	0,26 €
Pimientos	3,00 €	1 kg	0,01 kg	0,03 €
Mejillones	2,00 €	2 kg	0,15 kg	0,30 €
Calamar	11,00 €	3 kg	0,15 kg	1,65 €
Langostinos	12,00 €	4 kg	0,125 kg	1,50 €
Guisantes	1,25 €	5 kg	0,0125 kg	0,02 €
Caldos	1,67 €	1L	0,25L	0,42 €
Envase más embalaje	6,00 €	6 uds	1 ud	1,00 €
<b>Total</b>				<b>5,17 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo del coste de la materia prima se ha realizado tomando los precios de compra de cada uno de los ingredientes y las cantidades necesarias de cada uno de ellos para la elaboración de una ración.

En concreto esta ración cuenta con un peso de 0,5 kilogramos, a un coste por ración de 5,17 €. Con estos datos podemos estimar que el **coste de la materia prima por kilogramo** es de 10,34 €.

##### 4.3.1.2. Comisiones de los repartidores

En la estimación de las comisiones de Glovo y otros repartidores como Deliveroo, nos encontramos con el problema de que la primera tiene una política de confidencialidad por la cual dificulta la obtención de información sobre sus condiciones con los restaurantes afiliados. Además, encontramos que la empresa ofrece condiciones distintas dependiendo de cada acuerdo.

Para ello hemos realizado distintas consultas en distintas páginas web, las cuales nos llevan prácticamente a la misma conclusión. La comisión habitual para este tipo de negocio se establece en un 30% sobre la cifra de ventas realizadas a través de las aplicaciones de estos deliveries. Los recortes utilizados para la estimación de la comisión se encuentran disponibles en el anexo 9 de este proyecto.

Cabe destacar que estas comisiones no afectan a todos los pedidos realizados por los clientes de forma individual, ya que en numerosos casos se realizarán encargos de varias raciones. Para ello hemos calculado en base a los datos aportados por ICANE e INE en el apartado 3.1. de este proyecto, un pedido medio de dos raciones por envío en invierno, y cuatro en verano. Para este cálculo hemos tenido en cuenta el número de hogares ocupados, 81.680, y considerando una población de 172.539 habitantes,

resultaría en una media aproximada de dos habitantes por hogar en verano, y el doble en verano.

### 4.3.2. Costes fijos

#### 4.3.2.1. Coste de los suministros

El primer coste fijo a tener en cuenta es el coste de los suministros, como son la luz, el agua y el gas. Para estos en concreto, es necesario calcular su valor en los meses de invierno y los de verano por separado. Para ello usaremos como referencia los precios suministrados por un distribuidor de Cepsa, en el que la luz cuesta 50 euros de término fijo al mes más una parte variable a 0,16 €/kw, y una bombona de butano sale a 13,76 €. Mientras que el coste del agua es un estimado a partir de una tarifa de Aqualia.

El coste de los suministros se ha considerado como un coste fijo debido a que las máquinas están operativas durante todo el servicio, independientemente de la producción. Esto es debido a que el coste de suministros cuenta con una parte fija y una parte variable que, debido a su consumo constante durante las horas de trabajo, también ha sido estimada como coste fijo.

**Tablas 4 y 5 Costes de los suministros en invierno y en verano**

Invierno	Luz	Gas	Agua
<b>Trimestre</b>	-	-	125,00 €
<b>Mes</b>	180,00 €	110,08 €	41,67 €
<b>Día</b>	6,00 €	3,67 €	1,39 €

Verano	Luz	Gas	Agua
<b>Trimestre</b>	-	-	250,00 €
<b>Mes</b>	340,00 €	412,80 €	83,33 €
<b>Día</b>	11,33 €	13,76 €	2,78 €

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2.2. Gastos de personal

El siguiente gasto considerado es el del personal del establecimiento. Debido a la previsión de un aumento de demanda en verano, en los meses de junio, julio y agosto se incorporará nuevo personal a la plantilla de forma temporal, y, por lo tanto, también debemos realizar dos tablas distintas dependiendo de la estación.

**Tablas 6 y 7 Gasto de personal en invierno y en verano**

Invierno	Salario	Empleados	Total	Total/Día
<b>Jefe de cocina</b>	2.772,91 €	1,00 €	2.772,91 €	92,43 €
<b>Ayudante de cocina</b>	1.381,05 €	1,00 €	1.381,05 €	46,04 €

Verano	Salario	Empleados	Total	Total/Día
<b>Jefe de cocina</b>	2.772,91 €	1,00 €	2.772,91 €	92,43 €
<b>Ayudante de cocina</b>	1.381,05 €	3,00 €	4.143,15 €	138,11 €

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo de cada salario mensual lleva incluido las cuotas de la seguridad social y del IRPF, las cuales se desglosarán en un futuro apartado del trabajo en el presupuesto de tesorería.

Las nóminas desarrolladas se encuentran disponibles en el anexo 10 de este proyecto.

#### *4.3.2.3. Gastos de teléfono e internet*

El gasto del teléfono y de internet ha sido calculado realizando una estimación de distintos precios ofrecidos para empresas a través del comparador de precios Rastreator, optando por un coste de unos 30 € al mes.

Los presupuestos utilizados como referencia están disponibles en el anexo 11 de este proyecto.

#### *4.3.2.4. Gastos de seguros*

Encontramos además un gasto muy habitual y casi imprescindible en casi cualquier negocio en los seguros, no siendo una empresa enfocada en la venta de comida la excepción ya que, al trabajar con fuego y gas, entre muchos otros riesgos, será necesario algún tipo de salvaguarda por si pasara algún tipo de problema. Para ello hemos buscado precios de seguros que se adapten a la modalidad del negocio que estamos llevando y en una situación de alquiler de un local. Tras esta búsqueda establecemos un gasto en los seguros de 200 € anuales aproximadamente.

Los gastos de seguros tomados como referencia se encuentran disponibles en el anexo 12 de este trabajo.

#### *4.3.2.5. Gastos de asesoría*

La empresa también cuenta con un gasto dedicado a una asesoría para que ayude en labores como pueden ser la elaboración de nóminas, seguridad social e impuestos. Según los datos ofrecidos por Easyoffer y Factura2, hemos establecido debido al reducido tamaño de la tienda, un coste de 90 € mensuales todo el año (esto para simplificar los cálculos ya que en los meses de verano el coste sería superior al del resto del año).

*“Los servicios mínimos o básicos de una asesoría para empresas están en torno a los 100 y 250 euros mensuales aproximadamente. Hay ciertas empresas que ofrecen servicios de asesoría o gestión exclusivamente por internet; en estos casos los precios pueden ser inferiores a los 100 euros mensuales.” (Factura2, 2020).*

#### *4.3.2.6. Gastos de alquiler*

Uno de los gastos más importantes junto a la de las materias primas para el desarrollo de la actividad económica es el alquiler del local. Para ello hemos buscado locales con un precio asequible, sin petición de un importe por traspaso, y con una ubicación que permita una ágil distribución a cualquier punto de la ciudad. Disponemos de varias opciones, con una horquilla de precios entre 400 € y 500 €, por lo que hemos establecido un precio de alquiler de 450 €.

Los distintos locales que han sido tomados como referencia para estimar un gasto de alquiler para la empresa, se encuentran disponibles en el anexo 13 de este trabajo.

#### 4.3.2.7. Gastos de publicidad

El último gasto a considerar es el de la publicidad, siendo este clave para el éxito de la empresa, ya que, especialmente el primer año, debemos dar a conocer el negocio a los potenciales clientes. Para ello se realizarán campañas publicitarias que hagan hincapié en la línea de productos veganos que comercializará la empresa, y en su uso de ingredientes ecológicos de la región.

Se ha optado por importe en publicidad de 120 € los meses de verano, y de 60 € en los meses de invierno. El importe estaría dividido entre cuñas de radio, anuncios en periódicos locales y anuncios en redes sociales.

Todos las tarifas tomadas en consideración para la elaboración del gasto de publicidad de la empresa se encuentran en el anexo 14 de este trabajo.

#### 4.3.2.8. Dotación por amortizaciones

Ahora pasaremos a calcular el valor de la dotación por amortizaciones, en el que se utilizará el coeficiente máximo para amortizar los activos en el menor tiempo posible. Amortizaremos por lo tanto la maquinaria en un periodo de ocho años, y el mobiliario y las inversiones realizadas en un activo arrendado para su puesta en funcionamiento (el local) en diez años. Hablaremos en el apartado de inversiones más en profundidad de su adquisición.

**Tabla 8 Dotaciones por amortizaciones**

	<b>Fogones</b>	<b>Hornos</b>	<b>Frigoríficos</b>	<b>Mobiliario</b>	<b>Obras</b>
<b>Precio</b>	1.410,00 €	770,00 €	1.606,00 €	2.000,00 €	6.000,00 €
<b>Plazo de Amortización</b>	8	8	8	10	10
<b>Cuota anual</b>	176,25 €	96,25 €	200,75 €	200,00 €	600,00 €
<b>Cuota mensual</b>	14,69 €	8,02 €	16,73 €	16,67 €	50,00
<b>Cuota diaria</b>	0,48 €	0,26 €	0,55 €	0,55 €	1,64 €

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3. Coste por ración, coste por kilogramo y márgenes unitarios

Para el cálculo de los costes se ha utilizado la paella de marisco, debido a ser uno de los productos más demandados y cuya elaboración lleva un mayor tiempo y esfuerzo.

En las siguientes tablas se detallan el coste por ración y por kilogramo, con los cuales obtenemos los márgenes unitarios correspondientes. Dado que las previsiones de producción aumentan cada año, el coste unitario se va reduciendo y como consecuencia, el margen unitario aumenta.

El cálculo del coste de la materia prima ya ha sido detallado en el punto 4.3.1.1. de este proyecto, tomando como base el precio de compra de los ingredientes necesarios para producir una ración.

Para el cálculo del resto de costes, dado que se trata de costes fijos, los hemos distribuido entre el número de unidades producidas durante el año. El coste de transporte, aunque se trata de un coste variable, también lo hemos distribuido del mismo modo entre el número de unidades producidas. El detalle del cálculo de los costes unitarios, figura en el anexo 15.



**Tablas 9 Costes por ración**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	9.935	13.620	14.874
<b>PRECIO DE VENTA POR RACIÓN</b>	16	16	16
Materia prima	5,17	5,23	5,29
Transportes (Glovo)	1,49	1,48	1,49
<b>COSTE VARIABLE POR RACIÓN</b>	6,66	6,71	6,78
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	9,34	9,29	9,22
Gastos de personal	6,21	4,58	4,24
Arrendamientos	0,54	0,40	0,37
Servicios de profesionales independientes	0,11	0,08	0,07
Primas de seguros	0,24	0,18	0,16
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,09	0,07	0,06
Suministros	0,55	0,41	0,38
Licencias y otros gastos de constitución	0,25	0,00	0,00
Dotaciones para amortizaciones	0,13	0,09	0,09
Gastos financieros	0,02	0,01	0,01
<b>COSTE FIJO POR RACIÓN</b>	8,15	5,82	5,39
<b>COSTE UNITARIO POR RACIÓN</b>	14,81	12,53	12,17
<b>MARGEN UNITARIO POR RACIÓN</b>	1,19	3,47	3,83

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el cálculo de los costes por kilogramo, se ha establecido una relación proporcional, tomando como base el peso de una ración, 0,5 kilogramos, en función de los datos calculados en la tabla 9.

## Tablas 10 Costes por kilogramo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PRECIO DE VENTA POR KILOGRAMO</b>	32	32	32
Materia prima	10,35	10,46	10,58
Transportes (Glovo)	2,98	2,96	2,98
<b>COSTE VARIABLE POR KILOGRAMO</b>	13,32	13,42	13,56
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	18,68	18,58	18,44
Gastos de personal	12,42	9,16	8,48
Arrendamientos	1,09	0,80	0,74
Servicios de profesionales independientes	0,22	0,16	0,15
Primas de seguros	0,48	0,36	0,33
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,18	0,13	0,12
Suministros	1,11	0,82	0,76
Licencias y otros gastos de constitución	0,49	0,00	0,00
Dotaciones para amortizaciones	0,26	0,19	0,17
Gastos financieros	0,05	0,03	0,02
<b>COSTE FIJO POR KILOGRAMO</b>	16,29	11,65	10,77
<b>COSTE UNITARIO POR KILOGRAMO</b>	29,61	25,06	24,33
<b>MARGEN UNITARIO POR KILOGRAMO</b>	2,39	6,94	7,67

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.4. Gastos de constitución

Además, hemos tenido en cuenta que se han realizado todos los trámites para la creación de la empresa en el mes de diciembre del año anterior al inicio del primer ejercicio económico de esta. Entre estos trámites encontramos los gastos de constitución y los gastos para la puesta en marcha del negocio, como obras de acondicionamiento del local.

**Tabla 11 Gastos de constitución**

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Certificación negativa de la denominación	8
Escritura pública notarial de constitución	250
Inscripción en el registro mercantil	135
Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	50
Adquisición y legalización de libros mercantiles obligatorios	45
Licencia de actividad para bar o restaurante	1.600
Licencia de obra	347
<b>Total</b>	<b>2.434,66</b>

Fuente: Elaboración propia. Todos los importes en euros.

Para el cálculo de estas cifras se ha utilizado información de diversas fuentes como pueden ser LAA (Licencias Apertura Actividad) o Escaparatix en el anexo 16 de este proyecto.

#### 4.4. CUENTA DE RESULTADOS

Para la elaboración de la cuenta previsional de resultados en el caso base, de acuerdo con las hipótesis anteriormente comentadas para el establecimiento de la cifra de ventas, en el primer año se prevé alcanzar un promedio sobre la cifra de ventas estimada del 73%, comenzando en enero con una cifra del 60% de la venta prevista y finalizando el año en un 80%. Esta progresión del porcentaje de ventas reales sobre la estimación alcanzaría el 100% en julio de 2022.

Las cifras de gastos previstas para este primer ejercicio hacen que los tres primeros meses sean deficitarios en la cuenta de resultados, obteniendo el resto del año, unos beneficios ajustados, a excepción de los meses de verano y diciembre.

**Tabla 12 Cuentas de resultados previsionales mensuales Año 1**

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ingresos por ventas</b>	7.712,00	9.088,00	9.296,00	11.088,00	10.640,00	18.752,00	23.120,00	24.080,00	12.192,00	10.192,00	10.272,00	12.528,00	158.960,00
<b>Compras</b>	-2.505,91	-2.953,03	-3.020,61	-3.602,90	-3.457,33	-6.093,22	-7.512,54	-7.824,48	-3.961,63	-3.311,76	-3.337,75	-4.070,81	-51.651,97
<b>Variación de existencias</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	256,97	256,97
<b>Gastos de personal</b>	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-7.512,97	-7.512,97	-7.512,97	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-61.715,28
<b>Otros gastos de explotación</b>	-4.577,31	-2.303,45	-2.329,85	-2.541,05	-2.485,85	-2.902,64	-3.158,24	-3.215,84	-2.670,65	-2.433,05	-2.442,65	-2.709,05	-33.769,63
Arrendamientos	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-5.400,00
Servicios de profesionales independientes	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-1.080,00
Transportes	-904,80	-1.065,60	-1.092,00	-1.303,20	-1.248,00	-1.100,40	-1.356,00	-1.413,60	-1.432,80	-1.195,20	-1.204,80	-1.471,20	-14.787,60
Primas de seguros	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-120,00	-120,00	-120,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-900,00
Suministros	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-836,13	-836,13	-836,13	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-5.494,12
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.434,66
Dotaciones para amortizaciones	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-1.273,25
<b>Resultado de explotación (BAIT)</b>	-3.724,15	-521,41	-407,39	591,12	343,89	2.243,18	4.936,25	5.526,71	1.206,79	94,26	138,67	1.652,18	12.080,09
Gastos financieros	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-225,00
<b>Resultado antes de impuestos (BAT)</b>	-3.742,90	-540,16	-426,14	572,37	325,14	2.224,43	4.917,50	5.507,96	1.188,04	75,51	119,92	1.633,43	11.855,09
Impuesto sobre beneficios	561,44	81,02	63,92	-85,86	-48,77	-333,66	-737,63	-826,19	-178,21	-11,33	-17,99	-245,02	-1.778,26
<b>Beneficio neto</b>	-3.181,47	-459,13	-362,22	486,51	276,37	1.890,76	4.179,88	4.681,77	1.009,83	64,19	101,93	1.388,42	10.076,83

Fuente: Elaboración propia.

Se ha de destacar que para el cálculo de la variación de existencias se ha calculado el consumo de materias primas en otra gráfica disponible en el anexo 17.

**Tabla 13 Cuenta de resultados previsional comparativa**

Cuenta de Resultados previsional	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos por ventas</b>	158.960,00	217.920,00	237.984,00	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Compras</b>	-51.651,97	-71.382,53	-78.741,38	-32,49%	-32,76%	-33,09%
<b>Variación de existencias</b>	256,97	399,46	478,12	0,16%	0,18%	0,20%
<b>Gastos de personal</b>	-61.715,28	-62.400,32	-63.092,96	-38,82%	-28,63%	-26,51%
<b>Otros gastos de explotación</b>	-33.769,63	-36.851,71	-39.071,54	-21,24%	-16,91%	-16,42%
Arrendamientos	-5.400,00	-5.459,94	-5.520,55	-3,40%	-2,51%	-2,32%
Servicios de profesionales independientes	-1.080,00	-1.091,99	-1.104,11	-0,68%	-0,50%	-0,46%
Transportes	-14.787,60	-20.134,80	-22.183,20	-9,30%	-9,24%	-9,32%
Primas de seguros	-2.400,00	-2.426,64	-2.453,58	-1,51%	-1,11%	-1,03%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-900,00	-909,99	-920,09	-0,57%	-0,42%	-0,39%
Suministros	-5.494,12	-5.555,10	-5.616,77	-3,46%	-2,55%	-2,36%
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	-1,53%	0,00%	0,00%
Dotaciones para amortizaciones	-1.273,25	-1.273,25	-1.273,25	-0,80%	-0,58%	-0,54%
<b>Resultado de explotación (BAIT)</b>	12.080,09	47.684,90	57.556,23	7,60%	21,88%	24,18%
Gastos financieros	-225,00	-200,00	-145,00	-0,14%	-0,09%	-0,06%
<b>Resultado antes de impuestos (BAT)</b>	11.855,09	47.484,90	57.411,23	7,46%	21,79%	24,12%
Impuesto sobre beneficios	-1.778,26	-7.122,73	-14.352,81	-1,12%	-3,27%	-6,03%
<b>Beneficio neto</b>	10.076,83	40.362,16	43.058,42	6,34%	18,52%	18,09%

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de los años posteriores se han actualizado todos los costes mediante un coeficiente de 1,11%, calculado por la media del IPC de los años 2019 y 2018 (0,79% y 1,43% respectivamente), mientras que las ventas han sido actualizadas por un coeficiente del 5%, tomando una postura un tanto conservadora en función de las expectativas de que tiene el mercado acerca del sector. Se ha tenido en cuenta la previsión anterior al COVID 19, por la que *“e mercado crecerá entre el 6% y el 7% en el periodo 2019-2020, gracias al crecimiento del gasto y la implantación del 'delivery'”* (Europapress, 2019).

Con estas previsiones el beneficio alcanzado en el primer ejercicio sería de 10.000 €, cuadruplicándose en el tercer ejercicio.

Con este análisis se evalúa la capacidad del negocio para generar beneficios en una situación “normal” del mercado. Complementaremos este análisis con un escenario pesimista de puesta en marcha, con el ánimo de comprobar las necesidades de capital semilla para superar el “valle de la muerte”.

## 5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Para realizar el presupuesto de tesorería se ha realizado una previsión de los cobros y los pagos.

En concreto para este negocio los cobros de los pedidos de envío a domicilio, se realizan a través de la empresa de reparto que utilice el cliente, que recauda el importe completo del pedido ya que el consumidor paga en cuanto ejecuta el mismo. Estas empresas a su vez pagan a nuestra empresa por las ventas realizadas a mes vencido. Se adjunta la poca información disponible, debido a la confidencialidad de estas empresas, del proceso de pago de a sus partners en el anexo 18.

Sin embargo, estas ventas representan solo el 80% de la cifra de ventas real de Arroz Express, ya que también se pueden realizar pedidos en el propio establecimiento, para los cuales el cliente pagará al contado a la empresa.

Respecto a los pagos, encontramos que la mayoría se pagan en el mismo mes en el que se devengan los gastos, incluidos los aprovisionamientos, ya que al pagar al contado podemos obtener unas mejores condiciones de compra y simplifica los cálculos de la previsión. Los únicos gastos cuyos pagos se realizan en fechas posteriores a su devengo son los pagos a la seguridad social, tanto del trabajador como el de la empresa, que se pagan a mes vencido; el pago del IRPF de los trabajadores, cuyo pago es trimestral; y el pago del impuesto de sociedades del ejercicio anterior, el cual se paga en julio, 25 días después de los seis meses posteriores al cierre del ejercicio.

**Tabla 14 Presupuesto de tesorería**

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Saldo inicial</b>	25.000,00	4.893,07	3.443,08	3.003,10	2.161,45	3.016,75	29,84	1.533,33	6.476,15	16.184,56	17.756,65	17.974,73	25.000,00
<b>Cobros</b>													
Ingresos por ventas	1.680,00	8.016,00	9.120,00	9.680,00	11.008,00	12.400,00	19.712,00	23.312,00	21.488,00	11.776,00	10.208,00	10.752,00	149.152,00
<b>Suma Cobros</b>	1.680,00	8.016,00	9.120,00	9.680,00	11.008,00	12.400,00	19.712,00	23.312,00	21.488,00	11.776,00	10.208,00	10.752,00	149.152,00
<b>Pagos</b>													
Compras	-2.505,91	-2.953,03	-3.020,61	-3.602,90	-3.457,33	-6.093,22	-7.512,54	-7.824,48	-3.961,63	-3.311,76	-3.337,75	-4.070,81	-51.651,97
Salarios y Seguridad Social	-3.005,06	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-5.395,90	-5.547,84	-5.547,84	-3.366,30	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-45.363,46
Seguridad Social cargo Empresa	0,00	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.868,37	-1.868,37	-1.868,37	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-14.265,19
Arrendamientos	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-5.400,00
Servicios de profesionales independientes	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-1.080,00
Transportes	-904,80	-1.065,60	-1.092,00	-1.303,20	-1.248,00	-1.100,40	-1.356,00	-1.413,60	-1.432,80	-1.195,20	-1.204,80	-1.471,20	-14.787,60
Primas de seguros	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-120,00	-120,00	-120,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-900,00
Suministros	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-836,13	-836,13	-836,13	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-5.494,12
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.434,66
Maquinaria, Mobiliario y Obras de acondicionamiento	-11.786,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11.786,00
Préstamo	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-225,00
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IRPF	0,00	0,00	0,00	-168,18	0,00	0,00	-208,88	0,00	0,00	-249,58	0,00	0,00	-626,64
<b>Suma Pagos</b>	-21.786,93	-9.465,99	-9.559,98	-10.521,65	-10.152,70	-15.386,91	-18.208,51	-18.369,17	-11.779,60	-10.203,90	-9.989,92	-10.989,38	-156.414,64
<b>Saldo tesorería</b>	4.893,07	3.443,08	3.003,10	2.161,45	3.016,75	29,84	1.533,33	6.476,15	16.184,56	17.756,65	17.974,73	17.737,36	17.737,36
<b>Necesidades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

En una situación “normal” comenzamos con un capital semilla, representado como saldo inicial de tesorería, de 25.000 € correspondiente al capital social de 10.000 €, y a un préstamo ICO de 15.000 € a un plazo de 5 años, con uno de carencia. En la fila del préstamo, en este primer año solo se pagan unos intereses a un 1,5% anual. El cálculo de los importes a pagar por el préstamo se adjunta en el anexo 19.

Se han contabilizado el pago de los gastos de constitución y la inversión inicial en el primer mes de este año, ya que a pesar de ser importes de meses anteriores, los contabilizamos en el primer mes del primer ejercicio de la empresa.

Este año no hay un pago por el impuesto de sociedades debido a que el devengo del primer año se paga en el año siguiente.

Para el cálculo de los valores correspondientes a los sueldos y salarios, IRPF y las cuotas a la seguridad social, ha sido necesario la elaboración de las nóminas del jefe y de los ayudantes de cocina. Estas nóminas pueden ser encontradas en el anexo 10.

En este año no hemos necesitado en ningún mes de financiación adicional por falta de tesorería.

**Tabla 15 Presupuesto de tesorería comparativo**

<b>Presupuesto de tesorería</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Saldo inicial</b>	25.000,00	17.737,36	50.728,79
<b>Cobros</b>			
Ingresos por ventas	149.152,00	214.864,00	237.344,00
<b>Suma de Cobros</b>	149.152,00	214.864,00	237.344,00
<b>Pagos</b>			
Compras	-51.651,97	-71.382,53	-78.741,38
Salarios y Seguridad Social	-45.363,46	-46.076,29	-46.587,74
Seguridad Social cargo Empresa	-14.265,19	-15.506,04	-15.678,16
Arrendamientos	-5.400,00	-5.459,94	-5.520,55
Servicios de profesionales independientes	-1.080,00	-1.091,99	-1.104,11
Transportes	-14.787,60	-27.018,00	-22.183,20
Primas de seguros	-2.400,00	-2.426,64	-2.453,58
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-900,00	-909,99	-920,09
Suministros	-5.494,12	-5.555,10	-5.616,77
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00
Maquinaria, Mobiliario y Obras de acondicionamiento	-11.786,00	0,00	0,00
Préstamo	-225,00	-3.866,00	-3.867,00
Impuesto de Sociedades	0,00	-1.778,26	-6.090,25
IRPF	-626,64	-801,78	-810,68
<b>Suma de Pagos</b>	-156.414,64	-181.872,57	-189.573,50
<b>Total tesorería</b>	17.737,36	50.728,79	98.499,29
<b>Necesidades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

A partir del segundo año, para la línea del préstamo, además de pagar los intereses, comienza la amortización del principal del préstamo, el cual se terminará de pagar en el año número 5.

El cálculo de los préstamos se adjunta en el anexo 19 de este proyecto.

Como se puede observar en la comparativa a tres años, la tesorería aumenta progresivamente año tras año, pasando de 17.737 € en el primer ejercicio, hasta alcanzar más de 98.000 € en el tercero.



## **6. BALANCE PREVISIONAL**

### **6.1. APORTACIONES SOCIETARIAS**

Para calcular las aportaciones societarias, primero tenemos que definir la forma jurídica de la empresa. Al tratarse de un negocio pequeño por el momento, y solo contar con un socio, limitamos en gran medida las posibles opciones a elegir, y, de entre estas, elegiremos la sociedad de responsabilidad limitada, que en este caso sería unipersonal. Esto se debe a que no hace falta tener más de un socio, y como aportación piden un mínimo de 3.000 €, cantidad bastante asequible.

La tabla en la que se recogen las distintas formas jurídicas está disponible en el anexo 20 de este proyecto.

A pesar de que el capital mínimo es de 3.000 €, hemos optado por capitalizar algo más la sociedad, al suscribir un capital social de 10.000 €. Sumando a este valor el préstamo ICO de 15.000 €, la empresa será capaz de hacer frente a los gastos de constitución y a la inversión inicial. El importe correspondiente a los gastos de constitución es de 2.434,66 €, mientras que la inversión inicial en inmovilizado es de 11.786 €.

## 6.2. BALANCE PREVISIONAL

Tabla 16 Balance previsional de tres años

Activo	31/12/X	31/12/X+1	31/12/X+2
<b>Activo no corriente</b>	<b>10.512,75</b>	<b>9.239,50</b>	<b>7.966,25</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>5.112,75</b>	<b>4.439,50</b>	<b>3.766,25</b>
Mobiliario	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Maquinaria	3.786,00	3.786,00	3.786,00
Amortización acumulada	-673,25	-1.346,50	-2.019,75
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>5.400,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.200,00</b>
Inversiones en construcciones arrendadas	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortización acumulada	-600,00	-1.200,00	-1.800,00
<b>Activo corriente</b>	<b>27.802,33</b>	<b>64.249,22</b>	<b>113.137,84</b>
<b>Existencias</b>	<b>256,97</b>	<b>656,43</b>	<b>1.134,55</b>
Materias primas	256,97	656,43	1.134,55
<b>Deudores comerciales</b>	<b>9.808,00</b>	<b>12.864,00</b>	<b>13.504,00</b>
Deudores a corto plazo	9.808,00	12.864,00	13.504,00
<b>Tesorería</b>	<b>17.737,36</b>	<b>50.728,79</b>	<b>98.499,29</b>
Caja Euros	1.773,74	5.072,88	9.849,93
Bancos	15.963,62	45.655,91	88.649,36
<b>Total Activo</b>	<b>38.315,08</b>	<b>73.488,72</b>	<b>121.104,09</b>

Pasivo y Patrimonio neto	31/12/X	31/12/X+1	31/12/X+2
<b>Patrimonio neto</b>	<b>20.076,83</b>	<b>54.588,27</b>	<b>97.646,70</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>20.076,83</b>	<b>54.588,27</b>	<b>97.646,70</b>
Capital social	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reserva legal	0,00	1.007,68	4.458,83
Reserva voluntaria	0,00	9.069,15	40.129,44
Resultados ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00
Resultado del ejercicio (PyG)	10.076,83	34.511,44	43.058,42
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>11.334,00</b>	<b>7.612,00</b>	<b>3.834,00</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>11.334,00</b>	<b>7.612,00</b>	<b>3.834,00</b>
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	11.334,00	7.612,00	3.834,00
<b>Pasivo corriente</b>	<b>6.904,25</b>	<b>11.288,45</b>	<b>19.623,39</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>3.666,00</b>	<b>3.722,00</b>	<b>3.778,00</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	3.666,00	3.722,00	3.778,00
<b>Acreedores comerciales</b>	<b>3.238,25</b>	<b>7.566,45</b>	<b>15.845,39</b>
Proveedores	0,00	0,00	0,00
Remuneraciones pendientes de pago	0,00	0,00	0,00
Acreedores por prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00
Organismos de la Seguridad Social, acreedores	1.291,81	1.306,15	1.320,65
Hacienda Pública, acreedora	1.946,44	6.260,30	14.524,74
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>38.315,08</b>	<b>73.488,72</b>	<b>121.104,09</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las partidas de activo, simplemente destacar que del saldo final de tesorería de cada año, se destina un 90% a la cuenta de bancos, y el resto a caja.

Si nos referimos a las partidas de patrimonio neto y pasivo, destacamos que el resultado del ejercicio anterior se destina en su totalidad a las cuentas de reservas, dotando la cantidad establecida por ley a la reserva legal, y el resto a la reserva voluntaria. En cada año se traslada de la deuda a largo plazo la cantidad que se va a pagar en el año siguiente, a deudas a corto plazo.

La cuenta de Organismos a la Seguridad Social se basa en los importes pendientes de pago de las nóminas de diciembre.

Por otra parte, la cuenta de Hacienda Pública cuenta con los importes de IRPF del último trimestre del ejercicio previo, y con el impuesto de sociedades del ejercicio anterior, ya que queda pendiente de pago.

Destacar que con el resultado obtenido en el primer ejercicio, se alcanzaría la cifra de la inversión inicial aportada por los socios. Además, las cifras de tesorería en los tres ejercicios previstos tienen una importante representación sobre el activo total del balance. Lo mismo puede decirse del patrimonio neto de la empresa.

## 7. ESCENARIO OPTIMISTA

Como ya se ha explicado con anterioridad, el trabajo está pensado para un escenario un tanto conservador en cuanto a los costes y a las ventas, por lo que consideramos que tener en cuenta otras posibilidades puede ser relevante a la hora de analizar la potencial viabilidad del proyecto. Para ello en este escenario se considerarán una demanda estimada superior al caso de estudio en un 10%.

Los beneficios obtenidos en el primer ejercicio superan en 8.000 € los relativos al caso base, mientras que en los dos siguientes ejercicios se incrementan en 10.000 €.

En este escenario somos capaces de generar un pequeño aumento del saldo de los fondos disponibles iniciales, 1.000 €, para alcanzar en el tercer año una tesorería un 30% superior a la obtenida en el caso base.

### 7.1. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Tabla 17 Cuenta de resultados previsional

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ingresos por ventas</b>	8.480,00	9.984,00	10.240,00	12.208,00	11.696,00	20.624,00	25.424,00	26.496,00	13.424,00	11.216,00	11.296,00	13.792,00	174.880,00
<b>Compras</b>	-2.755,47	-3.244,17	-3.327,35	-3.966,83	-3.800,46	-6.701,50	-8.261,20	-8.609,53	-4.361,95	-3.644,49	-3.670,49	-4.481,53	-56.824,97
<b>Variación de existencias</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	282,71	282,71
<b>Gastos de personal</b>	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-7.512,97	-7.512,97	-7.512,97	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-61.715,28
<b>Otros gastos de explotación</b>	-4.668,51	-2.411,45	-2.440,25	-2.670,65	-2.610,65	-3.013,04	-3.295,04	-3.357,44	-2.814,65	-2.553,05	-2.562,65	-2.855,45	-35.252,83
Arrendamientos	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-5.400,00
Servicios de profesionales independientes	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-1.080,00
Transportes	-996,00	-1.173,60	-1.202,40	-1.432,80	-1.372,80	-1.210,80	-1.492,80	-1.555,20	-1.576,80	-1.315,20	-1.324,80	-1.617,60	-16.270,80
Primas de seguros	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-120,00	-120,00	-120,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-900,00
Suministros	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-836,13	-836,13	-836,13	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-5.494,12
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.434,66
Dotaciones para amortizaciones	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-1.273,25
<b>Resultado de explotación (BAIT)</b>	-3.296,91	-24,55	119,47	1.217,59	931,96	3.396,49	6.354,80	7.016,06	1.894,47	665,53	709,93	2.384,80	21.369,63
Gastos financieros	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-225,00
<b>Resultado antes de impuestos (BAT)</b>	-3.315,66	-43,30	100,72	1.198,84	913,21	3.377,74	6.336,05	6.997,31	1.875,72	646,78	691,18	2.366,05	21.144,63
Impuesto sobre beneficios	497,35	6,50	-15,11	-179,83	-136,98	-506,66	-950,41	-1.049,60	-281,36	-97,02	-103,68	-354,91	-3.171,70
<b>Beneficio neto</b>	-2.818,31	-36,81	85,61	1.019,01	776,23	2.871,08	5.385,64	5.947,72	1.594,36	549,76	587,50	2.011,14	17.972,94

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Cuenta de resultados previsional comparativa

Cuenta de Resultados previsional	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos por ventas</b>	174.880,00	239.664,00	261.664,00	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Compras</b>	-56.824,97	-78.505,06	-86.576,35	-32,49%	-32,76%	-33,09%
<b>Variación de existencias</b>	282,71	439,41	525,90	0,16%	0,18%	0,20%
<b>Gastos de personal</b>	-61.715,28	-62.400,32	-63.092,96	-35,29%	-26,04%	-24,11%
<b>Otros gastos de explotación</b>	-35.252,83	-38.889,31	-41.313,14	-20,16%	-16,23%	-15,79%
Arrendamientos	-5.400,00	-5.459,94	-5.520,55	-3,09%	-2,28%	-2,11%
Servicios de profesionales independientes	-1.080,00	-1.091,99	-1.104,11	-0,62%	-0,46%	-0,42%
Transportes	-16.270,80	-22.172,40	-24.424,80	-9,30%	-9,25%	-9,33%
Primas de seguros	-2.400,00	-2.426,64	-2.453,58	-1,37%	-1,01%	-0,94%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-900,00	-909,99	-920,09	-0,51%	-0,38%	-0,35%
Suministros	-5.494,12	-5.555,10	-5.616,77	-3,14%	-2,32%	-2,15%
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	-1,39%	0,00%	0,00%
Dotaciones para amortizaciones	-1.273,25	-1.273,25	-1.273,25	-0,73%	-0,53%	-0,49%
<b>Resultado de explotación (BAIT)</b>	21.369,63	60.308,72	71.207,45	12,22%	25,16%	27,21%
Gastos financieros	-225,00	-200,00	-145,00	-0,13%	-0,08%	-0,06%
<b>Resultado antes de impuestos (BAT)</b>	21.144,63	60.108,72	71.062,45	12,09%	25,08%	27,16%
Impuesto sobre beneficios	-3.171,70	-9.016,31	-17.765,61	-1,81%	-3,76%	-6,79%
<b>Beneficio neto</b>	17.972,94	51.092,41	53.296,84	10,28%	21,32%	20,37%

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Tabla 19 Presupuesto de tesorería año 1

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Saldo inicial</b>	25.000,00	4.712,32	3.647,18	3.718,06	3.374,88	4.850,26	2.376,66	4.946,69	11.314,87	22.638,95	24.942,31	25.731,66	25.000,00
<b>Cobros</b>													
Ingresos por ventas	1.840,00	8.800,00	10.048,00	10.672,00	12.096,00	13.632,00	21.664,00	25.664,00	23.648,00	12.960,00	11.232,00	11.840,00	164.096,00
<b>Suma Cobros</b>	1.840,00	8.800,00	10.048,00	10.672,00	12.096,00	13.632,00	21.664,00	25.664,00	23.648,00	12.960,00	11.232,00	11.840,00	164.096,00
<b>Pagos</b>													
Compras	-2.755,47	-3.244,17	-3.327,35	-3.966,83	-3.800,46	-6.701,50	-8.261,20	-8.609,53	-4.361,95	-3.644,49	-3.670,49	-4.481,53	-56.824,97
Salarios y Seguridad Social	-3.005,06	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-5.395,90	-5.547,84	-5.547,84	-3.366,30	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-45.363,46
Seguridad Social cargo Empresa	0,00	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.868,37	-1.868,37	-1.868,37	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-14.265,19
Arrendamientos	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-5.400,00
Servicios de profesionales independientes	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-1.080,00
Transportes	-996,00	-1.173,60	-1.202,40	-1.432,80	-1.372,80	-1.210,80	-1.492,80	-1.555,20	-1.576,80	-1.315,20	-1.324,80	-1.617,60	-16.270,80
Primas de seguros	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-120,00	-120,00	-120,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-900,00
Suministros	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-836,13	-836,13	-836,13	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-5.494,12
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.434,66
Maquinaria, Mobiliario y Obras de acondicionamiento	-11.786,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11.786,00
Préstamo	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-225,00
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IRPF	0,00	0,00	0,00	-168,18	0,00	0,00	-208,88	0,00	0,00	-249,58	0,00	0,00	-626,64
<b>Suma Pagos</b>	-22.127,68	-9.865,14	-9.977,12	-11.015,18	-10.620,63	-16.105,59	-19.093,97	-19.295,82	-12.323,92	-10.656,64	-10.442,65	-11.546,50	-163.070,84
<b>Saldo tesorería</b>	4.712,32	3.647,18	3.718,06	3.374,88	4.850,26	2.376,66	4.946,69	11.314,87	22.638,95	24.942,31	25.731,66	26.025,16	26.025,16
<b>Necesidades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 Presupuesto de tesorería comparativo

Presupuesto de tesorería	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Saldo inicial</b>	25.000,00	26.025,16	76.754,24
<b>Cobros</b>			
Ingresos por ventas	164.096,00	236.272,00	260.960,00
<b>Suma de Cobros</b>	164.096,00	236.272,00	260.960,00
<b>Pagos</b>			
Compras	-56.824,97	-78.505,06	-86.576,35
Salarios y Seguridad Social	-45.363,46	-46.076,29	-46.587,74
Seguridad Social cargo Empresa	-14.265,19	-15.506,04	-15.678,16
Arrendamientos	-5.400,00	-5.459,94	-5.520,55
Servicios de profesionales independientes	-1.080,00	-1.091,99	-1.104,11
Transportes	-16.270,80	-22.172,40	-24.424,80
Primas de seguros	-2.400,00	-2.426,64	-2.453,58
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-900,00	-909,99	-920,09
Suministros	-5.494,12	-5.555,10	-5.616,77
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00
Maquinaria, Mobiliario y Obras de acondicionamiento	-11.786,00	0,00	0,00
Préstamo	-225,00	-3.866,00	-3.867,00
Impuesto de Sociedades	0,00	-3.171,70	-9.016,31
IRPF	-626,64	-801,78	-810,68
<b>Suma de Pagos</b>	-163.070,84	-185.542,93	-202.576,12
<b>Total tesorería</b>	26.025,16	76.754,24	135.138,11
<b>Necesidades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. BALANCE PREVISIONAL

Tabla 21 Balance previsional de tres años

Activo	31/12/X	31/12/X+1	31/12/X+2
<b>Activo no corriente</b>	<b>10.512,75</b>	<b>9.239,50</b>	<b>7.966,25</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>5.112,75</b>	<b>4.439,50</b>	<b>3.766,25</b>
Mobiliario	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Maquinaria	3.786,00	3.786,00	3.786,00
Amortización acumulada	-673,25	-1.346,50	-2.019,75
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>5.400,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.200,00</b>
Inversiones en construcciones arrendadas	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortización acumulada	-600,00	-1.200,00	-1.800,00
<b>Activo corriente</b>	<b>37.091,87</b>	<b>91.652,35</b>	<b>151.266,13</b>
<b>Existencias</b>	<b>282,71</b>	<b>722,12</b>	<b>1.248,02</b>
Materias primas	282,71	722,12	1.248,02
<b>Deudores comerciales</b>	<b>10.784,00</b>	<b>14.176,00</b>	<b>14.880,00</b>
Deudores a corto plazo	10.784,00	14.176,00	14.880,00
<b>Tesorería</b>	<b>26.025,16</b>	<b>76.754,24</b>	<b>135.138,11</b>
Caja Euros	2.602,52	7.675,42	13.513,81
Bancos	23.422,65	69.078,81	121.624,30
<b>Total Activo</b>	<b>47.604,62</b>	<b>100.891,85</b>	<b>159.232,38</b>

Pasivo y Patrimonio neto	31/12/X	31/12/X+1	31/12/X+2
<b>Patrimonio neto</b>	<b>27.972,94</b>	<b>79.065,35</b>	<b>132.362,19</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>27.972,94</b>	<b>79.065,35</b>	<b>132.362,19</b>
Capital social	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reserva legal	0,00	1.797,29	6.906,54
Reserva voluntaria	0,00	16.175,64	62.158,82
Resultados ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00
Resultado del ejercicio (PyG)	17.972,94	51.092,41	53.296,84
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>11.334,00</b>	<b>7.612,00</b>	<b>3.834,00</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>11.334,00</b>	<b>7.612,00</b>	<b>3.834,00</b>
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	11.334,00	7.612,00	3.834,00
<b>Pasivo corriente</b>	<b>8.297,69</b>	<b>14.214,50</b>	<b>23.036,19</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>3.666,00</b>	<b>3.722,00</b>	<b>3.778,00</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	3.666,00	3.722,00	3.778,00
<b>Acreedores comerciales</b>	<b>4.631,69</b>	<b>10.492,50</b>	<b>19.258,19</b>
Proveedores	0,00	0,00	0,00
Remuneraciones pendientes de pago	0,00	0,00	0,00
Acreedores por prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00
Organismos de la Seguridad Social, acreedores	1.291,81	1.306,15	1.320,65
Hacienda Pública, acreedora	3.339,88	9.186,35	17.937,55
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>47.604,62</b>	<b>100.891,85</b>	<b>159.232,38</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 8. ESCENARIO PESIMISTA (PUESTA EN MARCHA)

Aunque no disponemos de estadísticas, partimos de la idea de que incluso con la crisis del COVID 19, los servicios de comidas a domicilio no se verán tan afectados como otros negocios. Sin embargo, vamos a suponer un caso de puesta en marcha muy desfavorable, en el que cifra de ventas solo alcanzase el 30% de la capacidad disponible, a los efectos de estimar una cantidad máxima de capital semilla que permita cubrir las necesidades de tesorería durante los dos primeros años. Entonces, el umbral de rentabilidad se alcanzaría en el segundo ejercicio. Dado que en este supuesto manejado, al que otorgamos escasa probabilidad, el resultado del primer ejercicio sería deficitario en 29.000 €. Esta pérdida situaría a la empresa en situación de quiebra técnica, aspecto que quedaría solventado a través de la aportación de nuevos recursos al capital.

En esta hipótesis pesimista se generarían desfases de tesorería durante el primer ejercicio de unos 23.000 €, mientras que en el segundo podría acercarse a los 37.000 €.

Para cubrir esta contingencia en la tesorería, se han valorado dos propuestas de financiación ajena y una de financiación propia.

En cuanto a la financiación ajena, por una parte, el recurso habitual de recurrir a las entidades financieras, y por otra, cada vez más en auge, el crowlending, o grupo de inversores dispuestos a invertir su dinero a través de un interés pactado.

Finalmente, y debido a la situación de quiebra técnica en la que se encontraría la empresa, se han descartado las propuestas que en balance figurarían como financiación ajena, optando por recurrir a la figura de business angel para que nos aporte el capital semilla necesario y podamos contabilizar su contribución como recursos propios de la empresa, y así solventar la irregularidad contable en la que habríamos incurrido.

El acuerdo establecido con el business angel sería retribuir el capital aportado de 37.000 € a razón de un 10% lineal durante tres años, a satisfacer conjuntamente, además de reembolsar el capital, en el primer trimestre del cuarto año, fecha en la que ya se dispone de una tesorería suficiente como para afrontar este desembolso.

### 8.1. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Tabla 22 Cuenta de resultados previsional

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ingresos por ventas</b>	640,00	912,00	1.312,00	3.088,00	4.432,00	12.848,00	15.424,00	19.264,00	6.416,00	3.968,00	3.952,00	4.704,00	76.960,00
<b>Compras</b>	-207,96	-296,34	-426,32	-1.003,41	-1.440,12	-4.174,79	-5.011,83	-6.259,58	-2.084,80	-1.289,35	-1.284,15	-1.528,50	-25.007,14
<b>Variación de existencias</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124,41	124,41
<b>Gastos de personal</b>	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-7.512,97	-7.512,97	-7.512,97	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-4.352,93	-61.715,28
<b>Otros gastos de explotación</b>	-3.746,91	-1.343,45	-1.391,45	-1.600,25	-1.758,65	-2.555,84	-2.707,04	-2.932,64	-1.991,45	-1.703,45	-1.701,05	-1.789,85	-25.222,03
Arrendamientos	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-5.400,00
Servicios de profesionales independientes	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-1.080,00
Transportes	-74,40	-105,60	-153,60	-362,40	-520,80	-753,60	-904,80	-1.130,40	-753,60	-465,60	-463,20	-552,00	-6.240,00
Primas de seguros	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-120,00	-120,00	-120,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-900,00
Suministros	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-836,13	-836,13	-836,13	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-5.494,12
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.434,66
Dotaciones para amortizaciones	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-106,10	-1.273,25
<b>Resultado de explotación (BAIT)</b>	-7.667,80	-5.080,72	-4.858,70	-3.868,59	-3.119,70	-1.395,60	192,17	2.558,81	-2.013,18	-3.377,73	-3.386,13	-2.842,87	-34.860,04
Gastos financieros	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-225,00
<b>Resultado antes de impuestos (BAT)</b>	-7.686,55	-5.099,47	-4.877,45	-3.887,34	-3.138,45	-1.414,35	173,42	2.540,06	-2.031,93	-3.396,48	-3.404,88	-2.861,62	-35.085,04
Impuesto sobre beneficios	1.152,98	764,92	731,62	583,10	470,77	212,15	-28,01	-381,01	304,79	509,47	510,73	429,24	5.262,76
<b>Beneficio neto</b>	-6.533,57	-4.334,55	-4.145,83	-3.304,24	-2.667,68	-1.202,19	147,40	2.159,05	-1.727,14	-2.887,01	-2.894,15	-2.432,38	-29.822,29

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 23 Cuenta de resultados previsional comparativa**

Cuenta de Resultados previsional	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos por ventas</b>	76.960,00	160.976,00	237.984,00	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Compras</b>	-25.007,14	-52.729,78	-78.741,38	-32,49%	-32,76%	-33,09%
<b>Variación de existencias</b>	124,41	229,66	308,33	0,16%	0,14%	0,13%
<b>Gastos de personal</b>	-61.715,28	-62.400,32	-63.092,96	-80,19%	-38,76%	-26,51%
<b>Otros gastos de explotación</b>	-25.222,03	-31.113,31	-39.071,54	-32,77%	-19,33%	-16,42%
Arrendamientos	-5.400,00	-5.459,94	-5.520,55	-7,02%	-3,39%	-2,32%
Servicios de profesionales independientes	-1.080,00	-1.091,99	-1.104,11	-1,40%	-0,68%	-0,46%
Transportes	-6.240,00	-14.396,40	-22.183,20	-8,11%	-8,94%	-9,32%
Primas de seguros	-2.400,00	-2.426,64	-2.453,58	-3,12%	-1,51%	-1,03%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-900,00	-909,99	-920,09	-1,17%	-0,57%	-0,39%
Suministros	-5.494,12	-5.555,10	-5.616,77	-7,14%	-3,45%	-2,36%
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	-3,16%	0,00%	0,00%
Dotaciones para amortizaciones	-1.273,25	-1.273,25	-1.273,25	-1,65%	-0,79%	-0,54%
<b>Resultado de explotación (BAIT)</b>	-34.860,04	14.962,25	57.386,44	-45,30%	9,29%	24,11%
Gastos financieros	-225,00	-200,00	-145,00	-0,29%	-0,12%	-0,06%
<b>Resultado antes de impuestos (BAT)</b>	-35.085,04	14.762,25	57.241,44	-45,59%	9,17%	24,05%
Impuesto sobre beneficios	5.262,76	-2.214,34	-14.310,36	6,84%	-1,38%	-6,01%
<b>Beneficio neto</b>	-29.822,29	12.547,91	42.931,08	-38,75%	7,79%	18,04%

Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

**Tabla 24 Presupuesto de tesorería**

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Saldo inicial</b>	62.000,00	43.485,42	38.340,11	33.304,83	28.019,48	23.987,19	17.137,51	15.288,91	15.023,83	22.264,27	20.700,37	17.473,66	62.000,00
<b>Cobros</b>													
Ingresos por ventas	144,00	704,00	992,00	1.696,00	3.376,00	6.272,00	13.408,00	16.256,00	16.464,00	5.888,00	3.968,00	4.112,00	73.280,00
<b>Suma Cobros</b>	144,00	704,00	992,00	1.696,00	3.376,00	6.272,00	13.408,00	16.256,00	16.464,00	5.888,00	3.968,00	4.112,00	73.280,00
<b>Pagos</b>													
Compras	-207,96	-296,34	-426,32	-1.003,41	-1.440,12	-4.174,79	-5.011,83	-6.259,58	-2.084,80	-1.289,35	-1.284,15	-1.528,50	-25.007,14
Salarios y Seguridad Social	-3.005,06	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-5.395,90	-5.547,84	-5.547,84	-3.366,30	-3.214,36	-3.214,36	-3.214,36	-45.363,46
Seguridad Social cargo Empresa	0,00	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-1.868,37	-1.868,37	-1.868,37	-1.082,51	-1.082,51	-1.082,51	-14.265,19
Arrendamientos	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-5.400,00
Servicios de profesionales independientes	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-90,00	-1.080,00
Transportes	-74,40	-105,60	-153,60	-362,40	-520,80	-753,60	-904,80	-1.130,40	-753,60	-465,60	-463,20	-552,00	-6.240,00
Primas de seguros	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2.400,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-120,00	-120,00	-120,00	-60,00	-60,00	-60,00	-60,00	-900,00
Suministros	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-836,13	-836,13	-836,13	-331,75	-331,75	-331,75	-331,75	-5.494,12
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.434,66
Maquinaria, Mobiliario y Obras de acondicionamiento	-11.786,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11.786,00
Préstamo	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-18,75	-225,00
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IRPF	0,00	0,00	0,00	-168,18	0,00	0,00	-208,88	0,00	0,00	-249,58	0,00	0,00	-626,64
<b>Suma Pagos</b>	-18.658,58	-5.849,31	-6.027,28	-6.981,35	-7.408,29	-13.121,68	-15.256,60	-16.521,08	-9.223,56	-7.451,90	-7.194,72	-7.527,87	-121.222,21
<b>Saldo tesorería</b>	43.485,42	38.340,11	33.304,83	28.019,48	23.987,19	17.137,51	15.288,91	15.023,83	22.264,27	20.700,37	17.473,66	14.057,79	14.057,79
<b>Necesidades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25 Presupuesto de tesorería comparativo**

Presupuesto de tesorería	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Saldo inicial</b>	62.000,00	14.057,79	22.181,83
<b>Cobros</b>			
Ingresos por ventas	73.280,00	156.944,00	232.192,00
<b>Suma de Cobros</b>	73.280,00	156.944,00	232.192,00
<b>Pagos</b>			
Compras	-25.007,14	-52.729,78	-78.741,38
Salarios y Seguridad Social	-45.363,46	-46.076,29	-46.587,74
Seguridad Social cargo Empresa	-14.265,19	-15.506,04	-15.678,16
Arrendamientos	-5.400,00	-5.459,94	-5.520,55
Servicios de profesionales independientes	-1.080,00	-1.091,99	-1.104,11
Transportes	-6.240,00	-14.396,40	-22.183,20
Primas de seguros	-2.400,00	-2.426,64	-2.453,58
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-900,00	-909,99	-920,09
Suministros	-5.494,12	-5.555,10	-5.616,77
Licencias y otros gastos de constitución	-2.434,66	0,00	0,00
Maquinaria, Mobiliario y Obras de acondicionamiento	-11.786,00	0,00	0,00
Préstamo	-225,00	-3.866,00	-3.867,00
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	0,00
IRPF	-626,64	-801,78	-810,68
<b>Suma de Pagos</b>	-121.222,21	-148.819,96	-183.483,25
<b>Total tesorería</b>	14.057,79	22.181,83	70.890,58
<b>Necesidades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.



### 8.3. BALANCE PREVISIONAL

Tabla 26 Balance previsional de tres años

Activo	31/12/X	31/12/X+1	31/12/X+2
<b><u>Activo no corriente</u></b>	<b>10.512,75</b>	<b>9.239,50</b>	<b>7.966,25</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>5.112,75</b>	<b>4.439,50</b>	<b>3.766,25</b>
Mobiliario	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Maquinaria	3.786,00	3.786,00	3.786,00
Amortización acumulada	-673,25	-1.346,50	-2.019,75
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>5.400,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>4.200,00</b>
Inversiones en construcciones arrendadas	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortización acumulada	-600,00	-1.200,00	-1.800,00
<b><u>Activo corriente</u></b>	<b>23.124,95</b>	<b>33.296,32</b>	<b>85.056,98</b>
<b>Existencias</b>	<b>124,41</b>	<b>354,08</b>	<b>662,40</b>
Materias primas	124,41	354,08	662,40
<b>Deudores comerciales</b>	<b>8.942,76</b>	<b>10.760,42</b>	<b>13.504,00</b>
Deudores a corto plazo	3.680,00	7.712,00	13.504,00
Hacienda Pública, deudora	5.262,76	3.048,42	0,00
<b>Tesorería</b>	<b>14.057,79</b>	<b>22.181,83</b>	<b>70.890,58</b>
Caja Euros	1.405,78	2.218,18	7.089,06
Bancos	12.652,01	19.963,65	63.801,52
<b>Total Activo</b>	<b>33.637,70</b>	<b>42.535,82</b>	<b>93.023,23</b>

Pasivo y Patrimonio neto	31/12/X	31/12/X+1	31/12/X+2
<b><u>Patrimonio neto</u></b>	<b>17.177,71</b>	<b>29.725,63</b>	<b>72.656,71</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>17.177,71</b>	<b>29.725,63</b>	<b>72.656,71</b>
Capital social	47.000,00	47.000,00	47.000,00
Reserva legal	0,00	0,00	501,92
Reserva voluntaria	0,00	0,00	4.517,25
Resultados ejercicios anteriores	0,00	-29.822,29	-22.293,54
Resultado del ejercicio (PyG)	-29.822,29	12.547,91	42.931,08
<b><u>Pasivo no corriente</u></b>	<b>11.334,00</b>	<b>7.612,00</b>	<b>3.834,00</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>11.334,00</b>	<b>7.612,00</b>	<b>3.834,00</b>
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	11.334,00	7.612,00	3.834,00
<b><u>Pasivo corriente</u></b>	<b>5.125,99</b>	<b>5.198,20</b>	<b>16.532,52</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>3.666,00</b>	<b>3.722,00</b>	<b>3.778,00</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	3.666,00	3.722,00	3.778,00
<b>Acreedores comerciales</b>	<b>1.459,99</b>	<b>1.476,20</b>	<b>12.754,52</b>
Proveedores	0,00	0,00	0,00
Remuneraciones pendientes de pago	0,00	0,00	0,00
Acreedores por prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00
Organismos de la Seguridad Social, acreedores	1.291,81	1.306,15	1.320,65
Hacienda Pública, acreedora	168,18	170,05	11.433,88
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>33.637,70</b>	<b>42.535,82</b>	<b>93.023,23</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 9. REFLEXIONES FINALES

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es plantear una idea para una empresa de servicio de comidas a domicilio que una la eficiencia con la calidad final del producto. Para ello, nos basamos en los siguientes pilares:

- 1º. Orientación al cliente basada en los ingredientes de calidad, basados en el productor de proximidad con certificación ecológica.
- 2º. Es un proyecto innovador ya que ofrece una variedad de las combinaciones, con una línea específica para veganos.
- 3º. Precio razonable para el tamaño de la ración vendida.

El resultado de Arroz Express ofrece una atractiva rentabilidad para sus inversores, que obtendrían rendimientos positivos a los recursos aportados desde el primer ejercicio. Aún en el supuesto pesimista, en el que se estima una reducción de la demanda que sitúe la cifra de ventas en el primer ejercicio en un 30%, y en el segundo en un 68%.

La principal conclusión es que en una situación de arranque del negocio pesimista se necesita un capital semilla de 37.000 € que permite la autonomía financiera y empezar a recuperar tesorería a partir del 2023. Por este motivo, lo que se conoce como “valle de la muerte” se superaría en el mes de agosto del tercer año.

Por otra parte, la reducida inversión, su moderado endeudamiento y la importante generación de tesorería añaden hacen que la participación en el negocio sea, si cabe, más atractiva.

Los indicadores y ratios que se obtienen en el estudio muestran datos muy satisfactorios, entre los que podría destacarse la elevada liquidez generada por la empresa, que incluso en el primer año ya sería capaz de devolver la deuda financiera solicitada. Además destacamos la importante capitalización generada a través de los beneficios obtenidos.

Para analizar el conjunto de todo el proyecto se ha optado por realizar una serie de ratios y otras variables que consideramos suficientemente explicativas.

**Tabla 27 Ratios y otras variables de interés**

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez inmediata	2,57	4,52	5,05
Tesorería	2,57	4,52	5,05
Prueba del ácido	3,99	5,65	5,74
Solvencia	4,03	5,70	5,79
Garantía	2,10	3,90	5,19
Endeudamiento	0,91	0,34	0,24
Endeudamiento a cp	0,34	0,21	0,20
Endeudamiento a lp	0,56	0,14	0,04
Patrimonio Neto/Activo	52,39%	74,38%	80,72%
Tesorería/Activo	46,33%	69,40%	81,52%
Rentabilidad económica	31,50%	55,97%	47,33%
Rentabilidad financiera	100,65%	175,13%	78,13%
Apalancamiento financiero	3,19	3,13	1,65
Fondo de maniobra	20.886 €	53.576 €	94.199 €

Fuente: Elaboración propia.

Estos ratios indican que durante estos tres años la empresa cuenta con una gran liquidez, creciente cada año, superior a las deudas a corto plazo e incluso superior desde del primer ejercicio a la deuda bancaria. En el primer ejercicio la tesorería representa un 46% del total activo, alcanzando en el tercer ejercicio el 81%. Estos excesos de tesorería tendrían que rentabilizarse, bien a través de inversiones financieras, bien mediante la expansión del negocio a través de la apertura de nuevos centros.

Esta situación es muy favorable ya que permite a la empresa, en un momento de necesidad de financiación, el acceso casi asegurado a esta con terceros ya sea a través de préstamos con entidades financieras o utilizando la figura del crowdlending.

El ratio de garantía, superior a la unidad, nos indica que con todo nuestro activo seríamos capaces de pagar todas las deudas del pasivo. Este ratio y el fondo de maniobra positivo, nos indican que no habrá problemas para pagar la deuda a corto plazo en el ejercicio.

Respecto al endeudamiento, nos encontramos con un valor inferior a la unidad desde el primer ejercicio, encontrándonos ante una empresa muy bien capitalizada, representando el patrimonio neto de la misma un 52% de los recursos totales de la empresa en el primer ejercicio, llegando a alcanzar un 80% en el tercer año.

En cuanto a la rentabilidad económica, nos indica que la empresa ofrece por cada euro de activo invertido en ella, una rentabilidad del 31% en el primer año, aunque desciende ligeramente en los años posteriores. Se considera que una empresa obtiene una buena rentabilidad de sus activos cuando la rentabilidad económica es superior al 5%, objetivo que esta empresa cumple sin problemas.

La rentabilidad financiera, sin tener más datos del sector para comparar, a simple vista ofrece unos valores óptimos sobre la rentabilidad que la empresa genera respecto a sus fondos propios, manteniéndose el primer año por encima del 100%, superior al 175% el segundo, y disminuyendo en el tercero hasta un 78%.

Por último, el apalancamiento financiero, al ser mayor que la unidad, podría indicarnos que si la empresa se plantea realizar inversiones que deba financiar, debería hacerlo con financiación ajena, además teniendo un reducido nivel de endeudamiento, en especial la deuda a largo plazo, es un dato a tomar en cuenta en el futuro.

Dada la solvencia y liquidez mostrada por los indicadores, la empresa invertirá parte del excedente de tesorería en la creación de nuevos establecimientos por la comunidad autónoma o por el resto de España.

También se dispone de la posibilidad de que la empresa patente su marca y opte por la creación de franquicias, en lugar de establecimientos propios, donde cualquier interesado puede contactar con la empresa para abrir su propia tienda, con unas condiciones que se establecen de antemano, siguiendo un modelo de negocio como el de muchas cadenas de comida rápida o supermercados de barrio.

En definitiva, se trata de un proyecto que representa una atractiva rentabilidad, generando importantes recursos y elevada tesorería, con una inversión inicial discreta.

# ANEXOS

## Anexo 1: Proveedores

### Proveedores de Cantabria

Proveedor	Producto	Zona
Lonja de Santander	Pescados y mariscos	Barrio Pesquero, Santander
La Huerta El Pimiento	Tomates y pimientos	Isla, Cantabria
Consorcio Especialidades de la Alimentación	Verduras y hortalizas	Santoña, Cantabria
La Despensa de la carne	Carnes	Guarnizo, Cantabria

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2: Paelleras no retornables

### Paellera no retornable

Inicio → Paella Party (Caja 100 unds)



Zoom

Paella Party (Caja 100 unds)

★★★★★ (1) 5.00/5.00

Medidas: 180 mm diámetro x alt 20 mm.  
Se puede utilizar en microondas

Referencia: CH-100/0002

€ 47,25 IVA no Incl. Cantidad disponible\* : 2

 48/72 horas

Añadir al Carrito Cantidad: 0

 Recomendarlo a un amigo

\*Si solicitas un número superior de unidades a las existentes actualmente en stock tu pedido se entregará en 6/8 días. Para recibir en un espacio más corto de tiempo, selecciona una cantidad que dispongamos en stock o consúltanos.

Fuente: Innogourmet, 2020.

### Paellera no retornable

PAELLERA PARTY (6 UDS)

Ean - 8436021000026

- Paelleras Valencianas desechables.
- Fabricadas en plástico alimentario color negro grabado.
- Imitación hierro.

COMPARTE ESTE CONTENIDO



4,50€ Disponible IVA INCLUIDO

Cantidad: 1

COMPRAR

ENVIO GRATIS PEDIDOS SUPERIORES A 39.90

ENVIO 24 - 48 HORAS HAZ TU PEDIDO ANTES DE LAS 18:00

VISA  PayPal

SSL CERTIFICADO COMPRA 100% SEGURA

Fuente: Los Utensilios del Chef, 2020.

## Embalaje para las paellas

Inicio / CAJAS PARA COMIDA / CAJA PARA TRANSPORTAR PAELLERA



### CAJA PARA TRANSPORTAR PAELLERA

- Caja diseñada para el transporte de paelleras.
- Apilables: Podrás apilarlas y llevar varias paellas a la vez.
- El precio indicado es para 50 unidades.

**62,50€** + IVA

400 X 400 X 77 mm Medidas

3 Cantidad

En stock (Compra ahora y recíbelo miércoles!!!)

[AÑADIR AL CARRITO](#)

★ [AÑADIR A FAVORITOS](#)

Código de referencia: 40159  
 Más en CAJAS PARA COMIDA, ENVASES BIODEGRADABLES  
 Precio por unidad: 1.250€  
 Unidades por pack: 50

Fuente: Envases del Mediterráneo, 2020.

## Anexo 3: Cartas de arroces

### Carta de arroces de Arroz Express

Arroz	Ración
<b>Arroces tradicionales</b>	
Arroz a banda	15 €
Arroz negro	15 €
Paella de marisco	16 €
Paella valenciana	16 €
Arroz tres delicias	8 €
Arroz con almejas	15 €
Arroz con bogavante	30 €
<b>Arroces veganos</b>	
Arroz con alcachofas	15 €
Arroz con verduras	15 €
<b>Especial</b>	
Arroz a tu gusto	16 €

Fuente: Elaboración propia.

## Carta de arroces El Machi

ARROCES MARINEROS
<i>Los hacemos con arroz de Calasparra de la cooperativa de 146 agricultores que plantan en las aguas del Segura, uno de los mejores arroces del mundo. El otro truco es el caldo que lo hacemos con Cuco, el pescado de roca más sabroso del Cantábrico.</i>
<b>A banda</b> con taquitos de calamar peludín y alioli 19
<b>Paella marinera</b> con un poquito de todo y sin colorante 19
<b>Arroz negro</b> con cachón fresco de la lonja y alioli 19
<b>Marinero caldoso</b> con un poco de todo, pescadito y marisquete 21
<b>Integral de verduritas</b> ecológicas salteadas 19
<b>Arroz caldoso de pastores y ganaderos</b> de alta montaña con lechazo, churrasco, ternera y chorizo de cerdo salvaje 20
<b>Fideuà de calamar</b> con alioli de anchoas 19
<b>Fideuà negra</b> con cachón y alioli suave 19
<b>Arroz con bogavante, con carabineros o con langosta</b> para días especiales, solo marisco sostenible (para eso nuestros mariscadores tienen que pescarlo <b>por encargo</b> )

Fuente: El Machi, 2020.

## Anexo 4: Convenio Colectivo Restauración Cantabria

### Convenio Colectivo Restauración Cantabria

#### CANTABRIA

Salario base

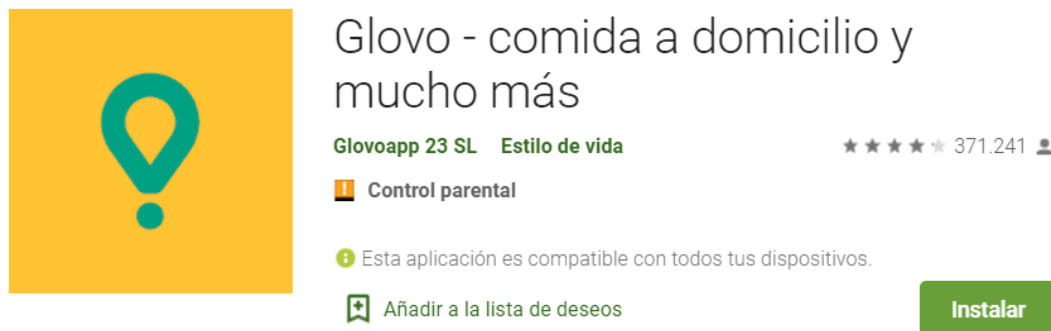
	2019 (+1,5%) - Euros
Jefe de recepción, jefe de administración jefe de catering, jefe de cocina, jefe de sala.	1326,71
Jefe de recepción 2, primer conserje, 2º jefe de cocina, jefe ope. Catering, 2º jefe de sala, recepcionista, Administrativo, R. publicas, Comercial, Jefe de partida, Repostero, Encargado Economato, jefe sector, jefe sala catering, encargado general, encargado sección, encargado mantenimiento.	1217,14
conserje, cocinero, jefe equipo/supctring, Ayudante Administrativo, Telefonista, Conductor catering, especialista mantenimiento, dietista, otros ciencias salud.	1108,62
Camarero, barman, Ayudante recepción/conserje.	1064,18
Ayte Aux cocina, Ayte aux catering, ayte camarero, camarero pisos, Aux Recepción Conserje, Aux pisos limpieza, aux mant. Servicios.	1017,51

Complementos salariales

Fuente: Convenio Colectivo Restauración Cantabria, 2019.

## Anexo 5: Valoración de Glovo en Play Store

### Valoración Glovo en Play Store



Fuente: Google Play Store, 2020.

### Valoración Deliveroo en Play Store



Fuente: Google Play Store, 2020.

## Anexo 6: Alianza Glovo y BP

### Alianza Glovo y BP

Para la realización de las entregas BP y Glovo seguirán el plan de contención diseñado por la energética en la red propia de estaciones de servicio, en la que se evita completamente el contacto para garantizar la seguridad de los empleados de las tiendas, los 'glovers' y los clientes.

Además, Glovo lleva a cabo entregas 'contactless', en las que no es necesario firmar en la recepción del pedido, evitando así el contacto directo entre ambos. Los usuarios de la plataforma también pueden pedir que el repartidor deje el pedido en la puerta a la hora de entregárselo.

Fuente: Europapress, 2020.



## Anexo 7: Hipótesis previsión de ventas

### Hipótesis previsión de ventas caso base

Hipótesis	
Población	172.539
Población verano	345.078
Hogares	92.422
Hogares ocupados	81.680
Población media por hogar ocupado	2,1
Población media por hogar ocupado verano	4,2
Precio medio	16
Pedido medio	2
Pedido medio verano	4
Ventas a domicilio población España	9,1%
Ventas con recogida población España	8,1%
Cuota Arroz Express venta a domicilio	4%
Cuota Arroz Express venta con recogida	1,25%
Incremento anual de ventas	5%
Incremento anual de costes	1,11%
IPC estimado	1,11%
Comisión transporte	30%

Fuente: Elaboración propia.

### Hipótesis de ingresos por ventas mensuales

Hipótesis de ingresos por ventas mensuales Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre Diciembre
Coefficientes	1,00	1,01	1,02	1,20	1,15	1,00	1,20	1,25	1,25	1,03	1,025 1,22
Porcentaje de ventas reales sobre estimación	60%	70%	71%	72%	72%	73%	75%	75%	76%	77%	78% 80%
Venta de uds medias por mes	803	811	819	963	923	1.605	1.927	2.007	1.003	827	823 979
Ventas de uds reales por mes	482	568	581	693	665	1.172	1.445	1.505	762	637	642 783
Venta de uds medias por mes a domicilio	628	634	641	754	722	1.256	1.507	1.570	785	647	644 766
Ventas de uds reales por mes a domicilio	377	444	455	543	520	917	1.130	1.178	597	498	502 613

Hipótesis de ingresos por ventas mensuales Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre Diciembre
Coefficientes	1,00	1,01	1,02	1,20	1,15	1,00	1,20	1,25	1,25	1,03	1,025 1,22
Porcentaje de ventas reales sobre estimación	82%	85%	88%	92%	95%	98%	100%	100%	100%	100%	100% 100%
Venta de uds medias por mes	843	851	860	1.012	969	1.686	2.023	2.108	1.054	868	864 1.028
Ventas de uds reales por mes	691	723	757	931	921	1.652	2.023	2.108	1.054	868	864 1.028
Venta de uds medias por mes a domicilio	659	666	672	791	758	1.319	1.583	1.649	824	679	675 804
Ventas de uds reales por mes a domicilio	540	566	591	728	720	1.293	1.583	1.649	824	679	675 804

Hipótesis de ingresos por ventas mensuales Año 3											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre Diciembre
Coefficientes	1,00	1,01	1,02	1,20	1,15	1,00	1,20	1,25	1,25	1,03	1,025 1,22
Venta de uds reales por mes	885	894	903	1.062	1.018	1.770	2.124	2.213	1.106	912	907 1.080
Venta de uds reales por mes a domicilio	692	699	706	830	796	1.385	1.662	1.731	865	713	709 844

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8: Previsión de inversiones

### Gastos de reforma y acondicionamiento

Precio de reforma restaurante	
¿Cuánto cuesta un trabajo de reforma restaurante?	
El precio medio es de <b>8.900 €</b>	
↓ desde <b>2.000 €</b> Es el precio más barato de reforma restaurante	↑ hasta <b>30.000 €</b> Precio máximo que nos han indicado los profesionales para los trabajos de reforma restaurante
Tipo de reforma	Precio
Reformar la cocina de un restaurante	6.500 €
Reformar mobiliario de restaurante	2.500 €
Reforma integral de restaurante	30.000 €
Reformar salida de humos de restaurante	2.000 €
Reformar baños de restaurante	3.500 €
Estos precios son orientativos y pueden variar en función de varios factores según el tipo de trabajo	

Fuente: Habitissimo, 2020.

### Precio de los fogones



cocina de gas - 4 fogones - 14,4 kW

equipo de mesa - 60 de fondo

★★★★★ (1)

B 600 x T 600 x H 265 mm  
SKU# GHC663

~~1.034,00 €~~ **469,90 €\***

[Añadir al Carrito](#)

Plazo de entrega 31/8/2020

Fuente: Gmgastro, 2020.

### Precio de un horno



horno de convección eléctrico con función de vapor - 4 bandejas

SKU (Número de Referencia) EHTE565D

manual - temperatura: +50 ~ +260 °C

★★★★★ (1 Reseñas)

Condiciones: 12 meses de garantía y garantía de repuestos

Política de devolución: [14 Días - información de garantía](#)

Preguntas acerca del producto: [Pulse aquí](#)

Precio más bajo garantizado


En stock - Tiempo estimado de envío: 2 - 4 Días Contratando Delivery Express

~~847,90 €~~ **384,90 €\***

445,48 € incl. 16% Impuestos, Incluye Gastos de envío

Fuente: Gmgastro, 2020.

## Precio de un frigorífico



**Bäckereikühlschrank - 400 Liter - EN 40 x 60 cm  
- Edelstahl - mit 1 Tür**

Temperatur: +2 ~ +8 °C

B 740 x T 680 x H 1800 mm  
SKU# BKSERA400

~~1.766,00 €~~ **802,90 €\***

Fuente: Gmgastro, 2020.

## Precio de mesas para cocina



**Acero inoxidable mesa de trabajo PREMIUM 1,2 m - con base y arriostramiento**

SKU (Número de Referencia) ATK127#VSK127

Profundidad de instalación: 700 mm

★★★★★ (1 Reseñas)

**Condiciones:** 12 meses de garantía y garantía de repuestos

**Política de devolución:** [14 Días - información de garantía](#)

**Preguntas acerca del producto:** [Pulse aquí](#)

Precio más bajo garantizado


En stock - Tiempo estimado de envío: 2 - 4 Días Contratando Delivery Express

~~567,00 €~~ **266,90 €\***

309,60 € incl. 16% impuestos, Incluye Gastos de envío

Fuente: Gmgastro, 2020.

## Precio de estanterías para cocina



**Estantería 4 niveles inoxidable DISTFORM**

Referencia KD104020

Condición: Nuevo producto

**¡IVA y transporte Incluidos!**

SOLO VENTA ONLINE  
Te regalamos el IVA  
**Precio Final**  
(sólo península)

**260,88 €**

Financia tu compra  
29,74 € / mes en 12 cuotas

**474,32 €**

Envío Gratuito (en Península)

Cantidad: 1

**ESTANTERÍA DE PIE 4 ESTANTES**

Estantería de 1000X400X2000 mm

**AÑADIR AL CARRITO**

**FINANCIACIÓN A SU MEDIDA**  
Consulte las condiciones llamando al teléfono **900 831 268**

Fuente: Equipamiento para hostelería, 2020.

## Precio de fregadero para cocina



**Fregadero para Lavavajillas**  
1200x600x850 mm

Referencia FB0L0612-FBIL0612  
Condición: Nuevo producto

**¡IVA y transporte Incluidos!**  
SOLO VENTA ONLINE  
Te regalamos el IVA  
Precio Final  
(sólo península)

292,15 €

Financia tu compra  
29,35 € / mes en 12 cuotas

531,10 €

Envío Gratuito (en Península)

Cantidad: 1

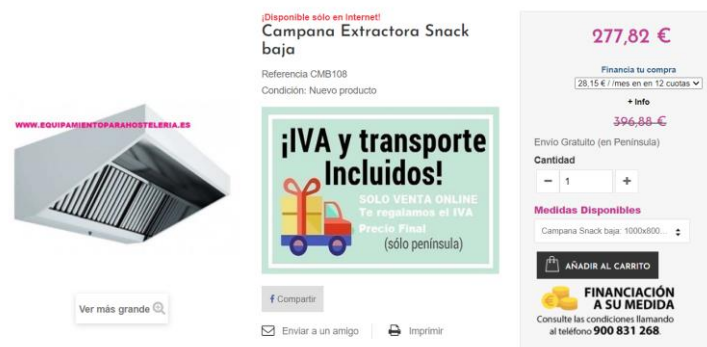
Modelos Disponibles  
Medida 1200x600x850 mm

AÑADIR AL CARRITO

**FINANCIACIÓN A SU MEDIDA**  
Consulte las condiciones llamando al teléfono 900 831 268

Fuente: Equipamiento para hostelería, 2020.

## Precio de una campana de cocina



**Campana Extractora Snack baja**

Referencia CMB108  
Condición: Nuevo producto

**¡IVA y transporte Incluidos!**  
SOLO VENTA ONLINE  
Te regalamos el IVA  
Precio Final  
(sólo península)

277,82 €

Financia tu compra  
29,15 € / mes en 12 cuotas

396,88 €

Envío Gratuito (en Península)

Cantidad: 1

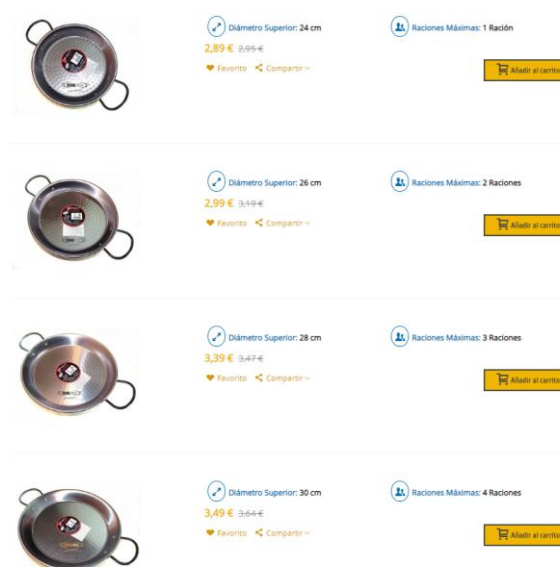
Medidas Disponibles  
Campana Snack baja: 1000x600...

AÑADIR AL CARRITO

**FINANCIACIÓN A SU MEDIDA**  
Consulte las condiciones llamando al teléfono 900 831 268

Fuente: Equipamiento para hostelería, 2020.

## Precio de una paellera para cocinar



**Diámetro Superior: 24 cm**  
2,89 € 3,05 €  
Favorito Compartir

**Raciones Máximas: 1 Ración**  
Añadir al carrito

**Diámetro Superior: 26 cm**  
2,99 € 3,19 €  
Favorito Compartir

**Raciones Máximas: 2 Raciones**  
Añadir al carrito

**Diámetro Superior: 28 cm**  
3,39 € 3,47 €  
Favorito Compartir

**Raciones Máximas: 3 Raciones**  
Añadir al carrito

**Diámetro Superior: 30 cm**  
3,49 € 3,64 €  
Favorito Compartir

**Raciones Máximas: 4 Raciones**  
Añadir al carrito

Fuente: Originalpaella, 2020.

## Precio de un colador de cocina



**colador con pie - Ø 28 cm**  
SKU (Número de Referencia) GESA28

Condiciones: 12 meses de garantía y garantía de repuestos  
Política de devolución: [14 Días - información de garantía](#)  
Preguntas acerca del producto: [Pulse aquí](#)

Precio más bajo garantizado

En stock - Tiempo estimado de envío: 2 - 4 Días Contratando Delivery Express

10,43 € incl. 16% Impuestos, Incluye Gastos de envío

8,99 €\* ~~20,99 €~~

Cantidad: 1

[Añadir al Carrito](#)

Fuente: Gmgastro, 2020.

## Precio de cuchillos de cocina

Menaje del hogar > Cuchillos > Set de cuchillos y tacos completos > Juegos de cuchillos



**ZWILLING**  
**Set de 5 cuchillos de cocina + tijera multiusos**  
**TWIN® Pollux**  
30752-006-0

~~€ 199,00~~  
Te ahorras € 100,00 (50%)  
**€ 99,00**

IVA incluido, sin incluir envío

Disponible

1 [AÑADIR AL CARRITO](#)

[AÑADIR A LISTA DE DESEADOS](#)

Fuente: Zwilling, 2020.

## Precio de espumaderas de cocina



**Espumadera de Cocina 60 cm.**  
**Modelo ESP60**  
**Condición Nuevo**  
Espumadera de cocina de 58 cm de longitud.  
Fabricada en acero inoxidable.  
Accesorio imprescindible.  
Apta para uso moderado.  
Diseñada especialmente para paellas, fritos, guisos...

[Suministro en camino.](#)

[TWEET](#) [COMPARTIR](#) [GOOGLE+](#) [PINTEREST](#)

[Imprimir](#)

**5,50€**

Cantidad: 1

[Añadir al carrito](#)

[Añadir a mi wishlist](#)

Calificaciones y evaluaciones de los clientes  
★★★★★ (4,5/5)  
2 calificación(es) - 2 opinión(es)  
[Ver la distribución](#)

[LEER LAS OPINIONES](#)

[CALIFICA / ESCRIBE UN COMENTARIO](#)

Fuente: Paellerosypaelleras, 2020.

## Anexo 9: Comisiones de empresas de “delivery”

### Comisiones de Glovo, Just Eat, Deliveroo

• Deliveroo, Glovo y UberEats: entre el 7% y 50% del importe del pedido, sabemos que es un gran abanico, pero hay muchos factores que pueden influir en esta comisión. Estos porcentajes se negocian individualmente con cada comercio. Variará entre si el restaurante pone a los 'riders' o se encargan ellos, si tienen exclusividad con su plataforma, el número de ventas mensuales, etc. Lo más habitual es alrededor del 30% por lo que hemos podido comprobar. También te pueden proporcionar tablets e impresoras, al inicio de la colaboración con ellos.

Fuente: Friday Mood, 2019.

### Comisiones de Glovo

Además, el margen que tienen estas aplicaciones es muy bajo. En el caso de Glovo, de un pedido medio de 20 euros, la plataforma apenas ingresa una comisión del 5%, lo que equivale a un euro. El resto se lo reparten el restaurante, que es el que se lleva el grueso de la operación (68%), el *rider* (25%) y Hacienda. Esto implica que las compañías necesitan ganar volumen rápidamente y acceder a una gran base de clientes para ser rentables.

Fuente: Expansion, 2019.

## Anexo 10: Nóminas de los empleados

### Nómina del jefe de cocina

RECIBO DE SALARIOS (NÓMINA)		
Percepciones salariales		EUROS
Salario Base		1.785,71
Prorrata de pagas extraordinarias		297,62
Sumas		
Total devengado		2.083,33
Remuneración total	1.785,71	
Prorrata de 2 pagas extras	297,62	
Bases de cotización		
Base Contingencias Comunes	2.083,33	
Base AT/EP	2.083,33	
Base IRPF	1.785,71	
Descuentos/Retenciones		
Cotización a la TGSS	4,70%	97,92
Cotización al desempleo	1,60 %	33,33
Cotización a la Formación Profesional	0,10 %	2,08
Cotización al IRPF	2,00 %	35,71
Totales		
Percepciones		1.785,71
Descuentos		-169,05
<b>Líquido a percibir EUROS:</b>		<b>1.914,29</b>

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la web Calcularnominas, 2020.

## Seguridad Social cargo empresa del jefe de cocina

COSTE DE EMPRESA		
<b>Cargos</b>		
Contingencias Comunes	23,60 %	491,67
Desempleo	6,70 %	139,58
Fondo de Garantía Salarial	0,20 %	4,17
Formación Profesional	0,60 %	12,50
Horas Extras	23,60 %	
Horas Extras de fuerza mayor	36,00 %	
Incremento contrato < 7 días	12,00 %	
Importe I.T.	1,00 %	20,83
Importe IMS	1,00 %	20,83
<b>Suma CARGOS:</b>		<b>689,58</b>
<b>Compensaciones o deducciones</b>		
Compensación AT/EP		
Compensación IT		
Bonificación según contrato		
<b>Suma DEDUCCIONES:</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL COSTE EMPRESA:</b>		<b>689,58</b>

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la web Calcularnominas, 2020.

## Nómina de un ayudante de cocina

RECIBO DE SALARIOS (NÓMINA)		
<b>Percepciones salariales</b>		<b>EUROS</b>
Salario Base		1.017,51
Prorrata de pagas extraordinarias		169,58
<b>Sumas</b>		
Total devengado		<b>1.187,09</b>
Remuneración total	1.017,51	
Prorrata de 2 pagas extras	169,58	
<b>Bases de cotización</b>		
Base Contingencias Comunes	1.187,09	
Base AT/EP	1.187,09	
Base IRPF	1.017,51	
<b>Descuentos/Retenciones</b>		
Cotización a la TGSS	4,70%	55,79
Cotización al desempleo	1,60 %	18,99
Cotización a la Formación Profesional	0,10 %	1,19
Cotización al IRPF	2,00 %	20,35
<b>Totales</b>		
Percepciones		1.017,51
Descuentos		-96,32
<b>Líquido a percibir EUROS:</b>		<b>1.090,77</b>

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la web Calcularnominas, 2020.











## Seguridad Social cargo empresa de un ayudante de cocina

COSTE DE EMPRESA		
<b>Cargos</b>		
Contingencias Comunes	23,60 %	280,15
Desempleo	6,70 %	79,54
Fondo de Garantía Salarial	0,20 %	2,37
Formación Profesional	0,60 %	7,12
Horas Extras	23,60 %	
Horas Extras de fuerza mayor	36,00 %	
Incremento contrato < 7 días	12,00 %	
Importe I.T.	1,00 %	11,87
Importe IMS	1,00 %	11,87
<b>Suma CARGOS:</b>		<b>392,93</b>
<b>Compensaciones o deducciones</b>		
Compensación AT/EP		
Compensación IT		
Bonificación según contrato		
<b>Suma DEDUCCIONES:</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL COSTE EMPRESA:</b>		<b>392,93</b>

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la web Calcularnominas, 2020

## Anexo 11: Presupuestos de Internet más fijo

### Presupuestos Internet más fijo

 <p><b>CONDICIONES</b> Sin permanencia. *Cuota de línea incluida</p> <p>Fibra 600Mb Profesional</p>	<p><b>INTERNET FIJO</b></p> <p>600Mb Fibra Óptica Llamadas limitadas a fijos y móviles</p>	<p><a href="#">Ver detalles</a></p> <p><b>35,53</b> €/mes</p>	<p> <b>91 904 28 72</b> L-V 9-22</p> <p><a href="#">Que me llame Vodafone</a></p> <p><a href="#">Ver oferta en la web</a></p>
 <p><b>CONDICIONES</b> 12 meses de permanencia. *Cuota de línea incluida</p> <p>Fibra 600Mb PRO</p>	<p><b>INTERNET FIJO</b></p> <p>600Mb Fibra Óptica Ilim a fijos y 60 a móvil</p>	<p><a href="#">Ver detalles</a></p> <p><del>42,00</del> <b>30,00</b> €/3 meses</p>	<p> <b>91 179 40 25</b> L-V 9-20</p> <p><a href="#">Ver oferta en la web</a></p>
 <p><b>CONDICIONES</b> 12 meses de permanencia. *Cuota de línea incluida</p> <p>Fibra 600Mb simétricos</p>	<p><b>INTERNET FIJO</b></p> <p>600Mb Fibra Óptica Ilim a fijos y 60 a móvil</p>	<p><a href="#">Ver detalles</a></p> <p><del>43,19</del> <b>29,00</b> €/3 meses</p>	<p> <b>91 047 04 06</b> L-V 9-20</p> <p><a href="#">Ver oferta en la web</a></p>
 <p><b>CONDICIONES</b> 12 meses de permanencia. *Cuota de línea incluida</p> <p>Fibra Pro 600Mb   Llamadas</p>	<p><b>INTERNET FIJO</b></p> <p>600Mb Fibra Óptica 3000 minutos gratis</p>	<p><a href="#">Ver detalles</a></p> <p><b>44,80</b> €/mes</p>	<p> <b>91 076 81 60</b> L-V 9-24</p> <p><a href="#">Que me llame ORANGE</a></p> <p><a href="#">Ver oferta en la web</a></p>
 <p><b>CONDICIONES</b> 12 meses de permanencia. *Cuota de línea incluida</p> <p>Fibra 1Gb PRO</p>	<p><b>INTERNET FIJO</b></p> <p>1Gb Fibra Óptica Ilim a fijos y 60 a móvil</p>	<p><a href="#">Ver detalles</a></p> <p><b>51,00</b> €/mes</p>	<p> <b>91 179 40 25</b> L-V 9-20</p> <p><a href="#">Ver oferta en la web</a></p>

Fuente: Rastreator, 2020.



## Anexo 12: Presupuesto de seguros

### Presupuestos de seguros

The screenshot shows the Polizaplust.com website. The header includes the logo and navigation links: Inicio, Quiénes somos, Contacto, and Otros seguros. The main heading is 'Seguro local en alquiler'. Below this, there are two columns of insurance options:

Seguro local en alquiler	Seguro local en alquiler
<b>BÁSICO + RESPONSABILIDAD CIVIL LOCAL EN ALQUILER</b> <b>194€/año</b>	<b>AMPLIADO + RESPONSABILIDAD CIVIL LOCAL EN ALQUILER</b> <b>282€/año</b>
CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL	CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL
COBERTURAS INCLUIDAS	COBERTURAS INCLUIDAS
TARIFA	TARIFA

Fuente: Polizaplust, 2020.

## Anexo 13: Precios de alquileres de locales en Santander

### Precio mensual del alquiler de un local

The screenshot shows an Idealista listing for a local rental in Santander. The header includes the Idealista logo and navigation links: Pon tu anuncio gratis, Acceso usuarios, and Español. The main heading is 'Locales o naves en Los Castros'. Below this, there is a large image of the interior of the local, which appears to be a bar or restaurant. The listing details are as follows:

**Alquiler de Local en calle Madre Soledad, 32 -bajo-bar**  
Los Castros, Santander [Ver mapa](#)  
**500 €/mes**  
Fianza de 2 meses  
50 m<sup>2</sup> | 10,00 €/m<sup>2</sup>

**Pregunta al anunciante**  
Hola, me interesa este inmueble y me gustaría hacer una visita.  
Un saludo


**Contactar**  
📞 942 229 249  
Anuncio: 84414393  
Particular  
Maria


Fuente: Idealista, 2020.

## Precio mensual del alquiler de un local

**idealista** [Pon tu anuncio gratis](#)

[<< Locales o naves en Los Castros](#) [5 de 36 locales o naves](#)



 15 fotos

**Alquiler de Local en Los Castros**  
Santander [Ver mapa](#)  
**450 €/mes**  
55 m<sup>2</sup> | 8,18 €/m<sup>2</sup>

Fuente: Idealista, 2020.

## Precio mensual del alquiler de un local

**idealista** [Pon tu anuncio gratis](#)

[<< Locales o naves en Los Castros](#) [24 de 36 locales o naves](#)



 14 fotos

**Alquiler de Local en camino grupo virgen del, 10**  
Los Castros, Santander [Ver mapa](#)  
**400 €/mes**  
Fianza de 2 meses

Fuente: Idealista, 2020.

## Anexo 14: Costes de la publicidad en Santander

### Precio cuñas de radio

PUBLICIDAD EN RADIO EN SANTANDER	
PUBLICIDAD EN RADIO EN SANTANDER	
	Cuña 20"
40 Principales Santander	28 ~ 48 €
Cadena 100 Santander	36 ~ 66 €
Cadena Cope Santander	118 ~ 226 €
Cadena Dial Santander	25 ~ 41 €
Cadena Ser Santander	51 ~ 122 €
Europa FM Santander	36 ~ 42 €
Kiss FM Santander	35 €
Los40 Classic Santander	23 ~ 38 €
Melodia FM Santander	22 ~ 24 €
Onda Cero Santander	28 ~ 116 €
Radio Marca Santander	72 ~ 104 €
Rock FM Santander	30 ~ 40 €



Fuente: Oblicua, 2020.

### Precio anuncios en periódicos

#### ANUNCIOS

#### GENERALES

Laborable  
(martes a jueves)

Laborable  
(lunes)

Fin de semana  
(viernes, sábados y festivos)

#### ANUNCIOS POR PALABRAS

Mínimo 10 palabras	10 €	10 €	10 €
Cada palabra más	1 €	1 €	1 €
Mínimo 10 palabras negrita	11 €	11 €	11 €
Cada palabra más negrita	1 €	1 €	1 €
Módulo 30 mm x 1 columna	26 €	26 €	26 €
Módulo 60 mm x 1 columna	53 €	53 €	53 €
Módulo 90 mm x 1 columna	106 €	106 €	106 €
Media Columna	180 €	180 €	180 €
Columna	250 €	250 €	250 €

#### ANUNCIOS POR PALABRAS NORMAL

- La primera palabra en negrita y mayúscula. El texto del anuncio normal.

Ejemplo: "ALQUILO nave en Gajano, 600 m2 aprox., con puente grúa de 5 toneladas, servicios y oficinas. Tel: 942 000 000"

#### ANUNCIOS POR PALABRAS CON TEXTO EN NEGRITA

- La primera palabra en negrita y mayúscula y el resto del texto en negrita

Ejemplo: "ALQUILO nave en Gajano, 600 m2 aprox., con puente grúa de 5 toneladas, servicios y oficinas. Tel: 942 000 000"

#### GUÍA PROFESIONAL

Módulo fijo anual	15 €	15 €	20 €
-------------------	------	------	------

Fuente: Alerta, 2020.

## Precio anuncios en redes sociales

Pero hay otras maneras de calcular el coste de los anuncios en esta plataforma. Por ejemplo, en el [blog de Hootsuite](#) se explica, de forma pormenorizada, cuánto cuesta anunciarse en Instagram.

«A pesar de que el costo de los anuncios en Instagram varía en cada caso (al final del día, no todos los anuncios son iguales) el precio promedio por clic se encuentra alrededor de los \$0.70 – \$0.80 dólares. Esta cifra proviene de un análisis de más de \$300 millones en gastos publicitarios».

Fuente: Coobis citando a su vez a Hootsuite, 2020.

## Anexo 15: Resumen del cálculo de los costes unitarios por ración y por kilogramo

### Coste de la materia prima por ración

Materia Prima	Precio de compra	Unidades/kg/L comprados	Unidades/kg/L por ración	Coste de MP por ración
Arroz	13,00 €	5 kg	0,1 kg	0,26 €
Pimientos	3,00 €	1 kg	0,01 kg	0,03 €
Mejillones	2,00 €	2 kg	0,15 kg	0,30 €
Calamar	11,00 €	3 kg	0,15 kg	1,65 €
Langostinos	12,00 €	4 kg	0,125 kg	1,50 €
Guisantes	1,25 €	5 kg	0,0125 kg	0,02 €
Caldos	1,67 €	1L	0,25L	0,42 €
Envase más embalaje	6,00 €	6 uds	1 ud	1,00 €
<b>Total</b>				<b>5,17 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Resto de costes unitarios por ración

Cálculo coste unitario por ración	Año 1		Año 2		Año 3	
	Coste anual	Coste unitario	Coste anual	Coste unitario	Coste anual	Coste unitario
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	9.935		13.620		14.874	
Transportes (Glovo)	14.787,60	1,49	20.134,80	1,48	22.183,20	1,49
Gastos de personal	61.715,28	6,21	62.400,32	4,58	63.092,96	4,24
Arrendamientos	5.400,00	0,54	5.459,94	0,40	5.520,55	0,37
Servicios de profesionales independientes	1.080,00	0,11	1.091,99	0,08	1.104,11	0,07
Primas de seguros	2.400,00	0,24	2.426,64	0,18	2.453,58	0,16
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	900,00	0,09	909,99	0,07	920,09	0,06
Suministros	5.494,12	0,55	5.555,10	0,41	5.616,77	0,38
Licencias y otros gastos de constitución	2.434,66	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotaciones para amortizaciones	1.273,25	0,13	1.273,25	0,09	1.273,25	0,09
Gastos financieros	225,00	0,02	200,00	0,01	145,00	0,01

Fuente: Elaboración propia.

### Resto de costes unitarios por kilogramo

Cálculo coste unitario por kilogramo	Año 1		Año 2		Año 3	
	Coste anual	Coste unitario	Coste anual	Coste unitario	Coste anual	Coste unitario
Transportes (Glovo)	14.787,60	2,98	20.134,80	2,96	22.183,20	2,98
Gastos de personal	61.715,28	12,42	62.400,32	9,16	63.092,96	8,48
Arrendamientos	5.400,00	1,09	5.459,94	0,80	5.520,55	0,74
Servicios de profesionales independientes	1.080,00	0,22	1.091,99	0,16	1.104,11	0,15
Primas de seguros	2.400,00	0,48	2.426,64	0,36	2.453,58	0,33
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	900,00	0,18	909,99	0,13	920,09	0,12
Suministros	5.494,12	1,11	5.555,10	0,82	5.616,77	0,76
Licencias y otros gastos de constitución	2.434,66	0,49	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotaciones para amortizaciones	1.273,25	0,26	1.273,25	0,19	1.273,25	0,17
Gastos financieros	225,00	0,05	200,00	0,03	145,00	0,02

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 16: Gastos de constitución

### Gastos de constitución

**1. Gastos de constitución del negocio o empresa** (mínimo aproximado 600 euros)

Los gastos de constitución se corresponden con aquellos de carácter obligatorio para poder crear una empresa. Este tipo de gastos está relacionado con los gastos jurídicos que deban llevarse a cabo para establecer la forma jurídica de nuestra empresa así como de escrituras notariales o impuestos.

Encontramos diferentes posibilidades de formas jurídicas para un negocio de restaurante, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, etc. Depende la opción que escojamos dependerán los gastos.

Así, por ejemplo, para constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que se corresponde con el tipo de sociedad más sencilla y extendida en España, podemos establecer estos gastos mínimos (para la modalidad de capital social mínimo 3.000 euros):

- Gastos para **investigación de denominación** de la sociedad: 1,50 euros + IVA
- Gastos provenientes de la **certificación negativa de la denominación** de la sociedad: 6,00 euros + IVA
- Gastos para **escritura notarial de constitución** de la sociedad: de 210 a 300 euros. Esta es una cifra que oscila dependiendo del notario, del número de socios, del grosor de los estatutos, del capital social, etc.

Para la constitución de las sociedades se necesita el otorgamiento de una escritura pública ante notario.

- Gastos de **inscripción en el Registro Mercantil Provincial y publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil**: de 120 a 150 euros.
- Gastos debidos al **impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados**: Se corresponde a 1% del capital social, por tanto si el capital es de 3.000 euros el impuesto será de 30 euros.
- Gastos de **libros mercantiles obligatorios** para una Sociedad Limitada: de 18 a 24 euros.
- Gastos de **legalización de libros mercantiles**: 24 euros.

No se consideran otras cuestiones como licencias de actividad, registro de marcas o nombres comerciales, etc.

Fuente: Escaparatix, 2014.

### Gastos de constitución

Concepto	Importe (Euros)
Proyecto de obra y apertura para restaurante	2.500
Obras de acondicionamiento	5.500
Licencia actividad para bar	1.600
Licencia obra	220
Alta en autónomos	250
Maquinaria y mobiliario	7.500
Alquiler del local	1.200
Total	18.770

Fuente: LAA, 2019.

## Anexo 17: Consumos de materias primas

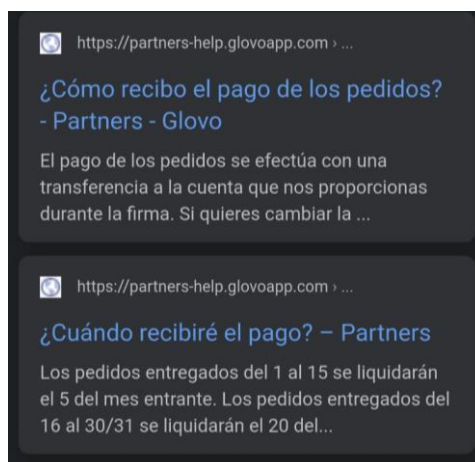
### Consumos de materias primas

Consumos anuales MP 1	-2.426,20	-2.860,74	-2.927,99	-3.491,86	-3.347,01	-5.907,71	-7.278,59	-7.583,80	-3.843,63	-3.207,34	-3.233,20	-3.947,09	-50.055,16
Consumos anuales MP 2	-3.520,16	-3.687,54	-3.854,91	-4.738,88	-4.691,80	-8.415,95	-10.304,18	-10.738,31	-5.366,54	-4.425,04	-4.404,12	-5.241,01	-69.388,43
Consumos anuales MP 3	-4.558,78	-4.606,38	-4.648,68	-5.468,42	-5.241,01	-9.117,56	-10.942,13	-11.396,95	-5.701,12	-4.696,28	-4.675,13	-5.563,81	-76.616,03

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 18: Pago de Glovo a sus partners

### Condiciones de pago de Glovo a sus partners



Fuente: Glovo, 2020.

## Anexo 19: Préstamo ICO

### Pago del préstamo en el año 2

#### Cifras claves

Pagos anuales	3.866€
Pagos mensuales	322€
Intereses en el primer año	200€
Intereses acumulados	464€
Pagos totales	15.464€

#### Condiciones

Capital del préstamo	15.000€
Tipo de interés anual	1,50%
Período de amortización	4
Año base del préstamo	1
Mes base del préstamo	ene

#### Pagos en los primeros 12 meses

Año	Mes	Saldo inicial	Pagos	Principal	Intereses	Principal acumulado	Intereses acumulados	Saldo final
1	Ene	15.000€	322€	303€	19€	303€	19€	14.697€
	Feb	14.697€	322€	304€	18€	607€	37€	14.393€
	Mar	14.393€	322€	304€	18€	911€	55€	14.089€
	Abr	14.089€	322€	305€	18€	1.216€	73€	13.784€
	May	13.784€	322€	305€	17€	1.521€	90€	13.479€
	Jun	13.479€	322€	305€	17€	1.826€	107€	13.174€
	Jul	13.174€	322€	306€	16€	2.132€	123€	12.868€
	Ago	12.868€	322€	306€	16€	2.438€	139€	12.562€
	Sep	12.562€	322€	306€	16€	2.744€	155€	12.256€
	Oct	12.256€	322€	307€	15€	3.051€	170€	11.949€
	Nov	11.949€	322€	307€	15€	3.358€	185€	11.642€
	Dic	11.642€	322€	308€	15€	3.666€	200€	11.334€

Fuente: Elaboración propia.



## Pago del préstamo en el año 3

### Cifras claves

Pagos anuales	3.866€
Pagos mensuales	322€
Intereses en el primer año	145€
Intereses acumulados	264€
Pagos totales	11.598€

### Condiciones

Capital del préstamo	11.334€
Tipo de interés anual	1,50%
Período de amortización	3
Año base del préstamo	1
Mes base del préstamo	ene

11.334€
1,50%
3
1
ene

### Pagos en los primeros 12 meses

Año	Mes	Saldo inicial	Pagos	Principal	Intereses	Principal acumulado	Intereses acumulados	Saldo final
1	Ene	11.334€	322€	308€	14€	308€	14€	11.026€
	Feb	11.026€	322€	308€	14€	616€	28€	10.718€
	Mar	10.718€	322€	309€	13€	925€	41€	10.409€
	Abr	10.409€	322€	309€	13€	1.234€	54€	10.100€
	May	10.100€	322€	310€	13€	1.544€	67€	9.790€
	Jun	9.790€	322€	310€	12€	1.854€	79€	9.480€
	Jul	9.480€	322€	310€	12€	2.164€	91€	9.170€
	Ago	9.170€	322€	311€	11€	2.475€	103€	8.859€
	Sep	8.859€	322€	311€	11€	2.786€	114€	8.548€
	Oct	8.548€	322€	311€	11€	3.097€	124€	8.237€
	Nov	8.237€	322€	312€	10€	3.409€	135€	7.925€
	Dic	7.925€	322€	312€	10€	3.722€	145€	7.612€

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 20: Formas jurídicas

### Formas jurídicas

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: Creatuempresa, 2020.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia tributaria. Fecha desconocida. **Compensación de bases impositivas negativas**. (Consulta 20 de junio de 2020). Disponible en:

[https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1\\_1\\_2015/Base imponible/Reducciones en la base imponible/Compensacion de bases impositivas negativas/Para los periodos impositivos que se inicien dentro del año 2015 existe algun limite para compensar bases impositivas negativas anteriores .shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1_1_2015/Base imponible/Reducciones en la base imponible/Compensacion de bases impositivas negativas/Para los periodos impositivos que se inicien dentro del año 2015 existe algun limite para compensar bases impositivas negativas anteriores .shtml)

Alerta. 2020. **Tarifas 2020**. (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en:

<https://diarioalerta.opennemas.com/media/diarioalerta/files/2019/02/26/TARIFAS%20ALERTA%202020.pdf>

Aqualia. 10 de marzo de 2020. **Tarifas abastecimiento**. (Consulta 06 de junio de 2020). Disponible en:

<https://www.aqualia.com/documents/373313/374820/TARIFAS+ABASTECIMIENTO/e846d34b-77f8-45bc-cb3e-f280667cbd82>

Blueindic. 11 de agosto de 2017. **Realizar un presupuesto de tesorería**. (Consulta 11 de junio de 2020). Disponible en:

<https://www.blueindic.com/blog/realizar-un-presupuesto-de-tesoreria-2/>

BOE. 5 de junio de 2019. **Convenio Colectivo Restauración**. (Consulta 11 de junio de 2020). Disponible en:

[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-9171](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-9171)

Calcularnominas. 2020. (Consulta 11 de junio de 2020). Disponible en:

<http://calcularnominas.com/>

Charles Lamb, Joe F. Hair, Carl McDaniel (2014). **MKTG 8. Principles of Marketing**. Disponible en:

<https://books.google.es/books?id=MaOoBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Consultoria Financiera Kerfant. Fecha desconocida. **Como hacer una previsión de cuenta de resultados para un plan de negocio**. (Consulta 06 de junio de 2020). Disponible en:

<https://blog.cofike.com/como-hacer-la-cuenta-de-resultados-para-un-plan-de-negocio/>

Coobis. 06 de febrero de 2020. **Cuánto cuesta anunciarse en Instagram: todas las claves**. (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en:

<https://coobis.com/es/cooblog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-instagram/#:~:text=El%20coste%20de%20anunciarse%20en%20Instagram&text=%C2%AB%20pesar%20de%20que%20el,de%20los%20%240.70%20%E2%80%93%20%240.80%20d%C3%B3lares.>

Creatuempresa. Fecha desconocida. **Formas jurídicas**. (Consulta 14 de junio de 2020). Disponible en:

<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>



Descargar modelo. Fecha desconocida. **Modelo Canvas**. (Consulta 04 de junio de 2020). Disponible en:

<https://descargarmodelo.com/descargar-modelo-canvas/>

DGPYME. **¿Qué es un plan de empresa?** Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Madrid. (Consulta el 03 de junio de 2020). Disponible en:

<https://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/PlanDeEmpresa#:~:text=El%20Plan%20de%20Empresa%20es,en%20un%20proyecto%20empresarial%20concreto.>

Diego Coquillat. 27 de febrero de 2017. **5 claves para elegir el mejor proveedor para un restaurante**. (Consulta 10 de junio de 2020). Disponible en:

<https://www.diegocoquillat.com/5-claves-para-elegir-el-mejor-proveedor-para-un-restaurante/>

Digiworks. Fecha desconocida. **Modelo Canvas (si no eres capaz de rellenarlo, no tienes negocio)**. (Consulta 04 de junio de 2020). Disponible en:

<https://www.digiworks.es/modelo-canvas-si-no-eres-capaz-de-rellenarlo-no-tienes-negocio/>

Easyoffer. 03 de marzo de 2020. **¿Cuánto cuesta una asesoría fiscal, contable y laboral? Precios y tarifas 2020**. (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en:

<https://www.easyoffer.es/blog/precio-asesorias-fiscal-contable-laboral/>

El Español. 07 de abril de 2020. **Los autónomos reclaman que el ICO limite el tipo de interés del crédito avalado de la banca**. (Consulta 11 de junio de 2020). Disponible en:

[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/banca/20200407/autonomos-reclaman-ico-limite-interes-credito-avalado/480453306\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/banca/20200407/autonomos-reclaman-ico-limite-interes-credito-avalado/480453306_0.html)

El Machi. 30 de junio de 2020. **Carta del restaurante**. (Consulta el 30 de junio de 2020). Disponible en:

[https://elmachi.es/wp-content/uploads/2020/06/machi\\_carta2020\\_verano-web.pdf](https://elmachi.es/wp-content/uploads/2020/06/machi_carta2020_verano-web.pdf)

Envases del Mediterráneo. 2020. **Caja para transportar paellera**. (Consulta 06 de julio de 2020). Disponible en:

[https://www.envasesdelmediterraneo.com/caja-para-transportar-paellera\\_p3166047.htm](https://www.envasesdelmediterraneo.com/caja-para-transportar-paellera_p3166047.htm)

Equipamiento para Hostelería. 2020a. **Precio de estantería para cocina**. (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.equipamientoparahosteleria.es/estanterias-modulares/208-estanteria-4-niveles-inoxidable-distform.html>

Equipamiento para Hostelería. 2020b. **Precio de fregadero de cocina**. (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.equipamientoparahosteleria.es/fregaderos/2664-fregadero-para-lavavajillas-1200x600x850-mm.html>

Escaparatix. 25 de noviembre de 2014. **Inversión mínima para abrir un restaurante**. (Consulta 07 de junio de 2020). Disponible en:

<http://www.escaparatix.es/informacion-hosteleria/inversion-minima-para-abrir-un-restaurante.html>

Europapress. 28 de septiembre de 2018. **Santander duplica su población en verano, con 312.00 turistas en julio y 371.000 en agosto.** (Consulta 05 de junio de 2020).

Disponible en:

<https://www.europapress.es/turismo/destino-espana/espana-verde/noticia-santander-duplica-poblacion-verano-31200-turistas-julio-371000-agosto-20180928161940.html>

Europapress. 11 de abril de 2019. **Los Deliveroo, Glovo, Uber Eats y Just Eat disparan las ventas de la comida rápida en España.** (Consulta 04 de junio de 2020).

Disponible en:

<https://www.europapress.es/economia/noticia-deliveroo-glovo-uber-eats-just-eat-disparan-ventas-comida-rapida-espana-201904111111017.html>

Europapress. 23 de abril de 2020. **BP se alía con Glovo para facilitar el suministro de productos básicos a los hogares.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.europapress.es/economia/noticia-bp-alia-glovo-facilitar-suministro-productos-basicos-hogares-20200423114842.html>

Expansion. 20 de enero de 2020. **Deliveroo y Glovo van más allá del reparto de comida a domicilio.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/01/20/5c44a7fe268e3e12268b45ea.html>

Factura2. Fecha desconocida. **CUÁNTO DEBERÍAMOS PAGAR POR UNA ASESORIA.** (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en:

<https://factura2.com/precio-asesoria>

Friday-mood. 23 de abril de 2019. **Evitar comisiones de Just eat.** (Consulta 05 de junio de 2020). Disponible en:

<https://friday-mood.com/evitar-comisiones-de-justeat/>

GGMgastro. 2020a. **Catálogo.** (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en:

<https://www.ggmgastro.com/es/catalogsearch/result?q>

Ggmgastro. 2020b. **Precio de Horno de convección.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.ggmgastro.com/es/elektro-heissluftofen-mit-dampffunktion-4-tabletts.html>

Ggmgastro. 2020c. **Precio de mesa de cocina.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.ggmgastro.com/es/arbeitsstisch-premium-1-2-m-mit-grundboden-verstrebung.html>

Ggmgastro. 2020d. **Precio de colador de cocina.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://www.ggmgastro.com/es/gemueseseiher-mit-fuss-o-28-cm-1.html>

Glovo. 2020. **Pago a los partners de Glovo.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://partners-help.glovoapp.com/hc/es/articles/115001750865--Cu%C3%A1ndo-recibir%C3%A9-el-pago->

Google Play Store. 2020a. **Glovo.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.glovo>

Google Play Store. 2020b. **Deliveroo**. (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.deliveroo.orderapp>

ICANE. 2019. **Población por grandes grupos de edad y sexo**. (Consulta 04 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.ican.es/data/municipal-register-large-age-group-gender/results>

Idealista. 2020a. **Alquiler de Local en calle Madre Soledad**. (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.idealista.com/inmueble/84414393/>

Idealista. 2020b. **Alquiler de Local en calle Los Castros**. (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.idealista.com/inmueble/81215083/>

Idealista. 2020c. **Alquiler de Local en calle Los Castros**. (Consulta 12 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.idealista.com/inmueble/32856058/>

Inflation. 2020. **Inflación histórica España**. (Consulta 10 de junio de 2020). Disponible en: <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

Innogourmet. 2020. **Paelleras**. (Consulta el 03 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.innogourmet.es/paella-party-caja-100-unds>

Instituto Nacional de Estadística. 2011. **Número de Hogares en Santander**. (Consulta el 30 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e244/viviendas/p06/I0/&file=10mun39.px#!tabs-tabla>

La Vanguardia. 28 de mayo de 2020. **Estos son los sectores que más rápido se recuperarán de la crisis del coronavirus**. (Consulta el 03 de junio de 2020). Disponible en: [https://www.lavanguardia.com/economia/20200528/481427966508/sectores-rapido-recuperaran-tesis-crisis-coronavirus-brl.html?facet=amp&utm\\_source=lavanguardia\\_amp&utm\\_medium=referral&utm\\_content=yusp](https://www.lavanguardia.com/economia/20200528/481427966508/sectores-rapido-recuperaran-tesis-crisis-coronavirus-brl.html?facet=amp&utm_source=lavanguardia_amp&utm_medium=referral&utm_content=yusp)

Licencia Apertura Actividad. Fecha desconocida. **Cuánto cuesta montar o abrir un restaurante**. (Consulta 07 de junio de 2020). Disponible en: <http://licencia-apertura-actividad.info/cuanto-cuesta-montar-restaurante/>

Los Utensilios del Chef. 2020. **Paelleras**. (Consulta el 03 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.losutensiliosdelchef.com/2035-paellera-party-6-uds.html>

Manipulador de alimentos. 20 de febrero de 2020. **¿Cuánto gana un jefe de cocina en España?** (Consulta 11 de junio de 2020). Disponible en: <https://manipulador-de-alimentos.com/cuanto-gana-un-jefe-de-cocina/#:~:text=Salario%20de%20un%20jefe%20de%20cocina,->

[Seq%C3%BAn%20estad%C3%ADsticas%20de&text=Esto%20significa%20que%20el%20sueldo,adicionales%20de%20verano%20y%20Navidad.](#)

Manipulador de alimentos. 27 de febrero de 2020. **¿Cuánto gana un ayudante de cocina en España?** (Consulta 11 de junio de 2020). Disponible en:  
<https://manipulador-de-alimentos.com/sueldo-de-un-ayudante-de-cocina/>

PymesyAutónomos. 6 de abril de 2010. **Montar un restaurante; la mejor opción societaria.** (Consulta 04 de junio de 2020). Disponible en:  
<https://www.pymesyautonomos.com/estructura-societaria/montar-un-restaurant-la-mejor-opcion-societaria>

Rao, S., Goldsby, T. J., & Iyengar, D. (2009). The marketing and logistics efficacy of online sales channels. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Rastreator. 2020. **Tarifas adsl y fibra.** (Consulta 08 de junio de 2020). Disponible en:  
<https://presupuesto-tarifas-adsl-fibra.rastreator.com/resultados-comparativa?c-sig=1591954390-34158687>

Seguro de hostelería. Fecha desconocida. **Seguro local en alquiler.** (Consulta 08 de junio de 2020). Disponible en:  
<https://segurodehosteleria.com/seguro-local-en-alquiler/>

Supercontable. 24 de septiembre de 2012. **Obras realizadas sobre inmueble arrendado.** (Consulta 22 de junio de 2020). Disponible en:  
[http://www.supercontable.com/envios/articulos/BOLETIN\\_SUPERCONTABLE\\_38\\_2012\\_Articulo\\_0.htm](http://www.supercontable.com/envios/articulos/BOLETIN_SUPERCONTABLE_38_2012_Articulo_0.htm)

Warde, A. (1997). **Consumption, food and taste.** Sage. Disponible en:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1TsuEzn2CyoC&oi=fnd&pg=PP2&dq=warde+1997+tastes&ots=x1hMtF5bSo&sig=6Cp4LmhEiLwaFxFtLdT-UBfN5QY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=variety&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1TsuEzn2CyoC&oi=fnd&pg=PP2&dq=warde+1997+tastes&ots=x1hMtF5bSo&sig=6Cp4LmhEiLwaFxFtLdT-UBfN5QY&redir_esc=y#v=onepage&q=variety&f=false)

Zwilling. 2020. **Precio de set de cuchillos de cocina.** (Consulta 02 de julio de 2020). Disponible en:  
<https://es.zwilling-shop.com/Menaje-del-hogar/Cuchillos/Set-de-cuchillos-y-tacos-completos/Juegos-de-cuchillos/Set-de-5-cuchillos-de-cocina-tijera-multiusos-ZWILLING-30752-006-0.html>